المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (دراسة وصفية)

إعداد
صالح بن علي البهلوان الغامدي

إشراف الدكتور
أيمن أحمد العمري

دراسة مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٣٣هـ /٢٠١٢م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُم مِنَ الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً﴾ سورة الإسراء، الآية: ٨٥

الإهـــداء

أُهدي هذا العمل إلى أصل وجودي إلى روح والدي الكريمين اللذَّين ربياني صغيراً رحمهما الله تعالى وإلى إخوتي الكرام الذين كان لهم الأثر الكبير في بناء شخصيتي وتعليمي أحمد وسعيد ومحمد وزائد وإلى زوجتي الصابرة المثابرة وبناتي أبرار وآثار وأنوار وبشائر جعلهن الله شافعات لنا داعيات للخير صالحات مصلحات وإلى عائلتي الكريمة عامة ، كما أهديه إلى كل مَنْ كان له بصمة في حياتي وإلى أستاذي المشرف على الرسالة وإلى زملائي القادة التربويين وإلى كل من يحب العلم وأهله أهدي هذا الجهد وأسأل الله تعالى أن ينفع به وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم .

الشكر

الحمد لله والشكر له على عظيم فضله وإحسانه، والصلاة والسلام على المصطفى سيدنا محمدٍ وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسعد الباحث أن يقدِّم شكره وتقديره لإدارة جامعة أم القرى ممثلةً في عمادة الدراسات العليا كلية التربية على إتاحتها له فرصة الحصول على درجة الماجستير في التربية، ويخص بالشكر الدكتور/ أيمن أحمد العمري المشرف على هذه الرسالة، والدكتور/ عبدالقادر ابن صالح بكر ، والدكتور/ عبدالله بن محمد الحميدي ؛ على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وتقديم التوجيهات اللازمة له.

كما يطيب للباحث أن يقدِّم خالص شكره وتقديره للمدير العام للإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة (بنين) الأستاذ/ عبد الله بن أحمد الثقفي بالمملكة العربية السعودية وإدارة التخطيط والتطوير التربوي قسم البحوث والدراسات على موافقتهم بإجراء هذا البحث بمدارس جدة الحكومية بنين.

كما يلهج لسان الباحث بالشكر لمدير مدرسته الأستاذ /عبدالله محمد أحمد الشمراني الذي وقف معه طيلة دراسته تشجيعاً ودعماً ورعاية وللسادة/ مديري المدارس الحكومية بجدة، على تسهيلهم للباحث أمر تنفيذ الجانب الميداني في هذا البحث وتشجيعهم له على المضي قُدُمًا فيها، كما يشكر الباحث أيضًا النخبة الكرام الذين قاموا بتحكيم استبانة هذا البحث وقد تم تدوين أسمائهم بقسم الملاحق في هذه الرسالة.

تم إنجاز هذا العمل بفضلٍ من الله وتوفيقٍ منه تعالى فالشكر والحمد له أولاً وآخرًا، سبحانه رب العزة القادر على كل شيءٍ، والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين سيدنا محمدٍ بن عبد الله وعلى آله وصحبه الميامين ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

الباحث

الملخص

عنوان البحث: المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (دراسة وصفية).	
اسم الباحث : صالح بن علي البهلوان الغامدي	**المشرف : د. أيمن أحمد العمري**
الدرجة العلمية : ماجستير	**الجهة العلمية: جامعة أم القرى بمكه المكرمة**
الكلية :التربية	**القسم : الإدارة التربوية والتخطيط**

أهداف الدراسة: تمثلت أهداف الدراسة في الكشف عن المعوقات التنظيمية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس في التعليم الحكومي. بالإضافة إلى معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعوقات التنظيمية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات سنوات خبرتهم ومؤهلهم العلمي.

المنهج المستخدم في الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة وبلغ عدد أفراد العينة ٤٣٨ مديرًا، وعينة البحث النهائية كانت٧١ مديرًا.

أهم النتائج: لا يوجد تركيز على الخبرة في صنع القرار، لا يوجد تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات، يوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني، لا يوجد اهتمام من العاملين بالثقافة المهنية.

أبرز التوصيات: ينبغي التركيز على الخبرة في صنع القرار، إيجاد تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات، معالجة القصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني، تشجيع العاملين على الاهتمام بالثقافة المهنية.

والقيام ببحوث تتعلق بأساليب مقترحة لتطوير العمل التنظيمي والفني لمديري المدارس الحكومية. وبرنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية. ودور البرامج الحاسوبية في تنظيم الأداء الفني والإداري بالمدارس الحكومية.

Abstract

Research Title: The organizational and technical obstacles faced by principals of public schools in Jeddah as perceived by themselves.	
Student Name: Saleh bin Ali Albahlawan Alghamdy	**Supervisor:** Dr. Aieman Ahmad Al-Omari
Academic degree: Master	Umm Al-Qura University, Makkah
College of Education	Department of Educational Administration and Planning

Objectives: The objective of this research is to investigate the organizational and technical obstacles faced by school principals in public education. Also, identify these obstacles among school principals based on their academic qualifications and experience.

Methodology: The descriptive and Analytical method.

Study Population and Sample: The study population of school principals were 438 who work in public schools in Jeddah, and the final sample of study were 71 school principals.

Main Results: there is no focus on the experience in decision-making, there is a regulatory sequence in the transfer of information, there is a lack of experience of teachers in the technical side, and there is no interest in the culture of professional staff.

The main recommendations: the focus should be on experience in decision-making, creating a regulatory sequence in the transfer of information, address deficiencies in the experiences of teachers in the technical side, encouraging staff to professional interest in culture. To do research addresses the following: Methods are proposed for the development of regulatory and technical support to managers of public schools. A proposed program for the development of principals' performance public schools. The role of software in the organization of technical and administrative performance in public schools.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر التربية والتعليم من أساسيات حياة الأمم والشعوب المتحضرة، وعن طريقهما تتقدم المجتمعات، ونظرًا لأهمية العملية التربوية يجب أن يُرسم لها المسار العلمي الصحيح لإتمام عملياتها بصورة مرغوبة تحقق فلسفة وغاية وهدف المجتمع، ومن أهم مقومات هذه العملية هي معرفة الكيفية التي تسير عليها أو الطريقة التي تتبعها في تنظيم عملياتها نظريا وعلميا، أو ما اصطلح على تسميته الإدارة التربوية التي يدخل ضمن مفهومها الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية كعمليات متصلة بها.

فالإدارة كالمرآة التي تعكس صورة المجتمع الفكرية والسياسية والاقتصادية وغيرها من العوامل التي لها أثر مباشر أو غير مباشر على الإدارة. ومن ثم فهي أمر لازم لجميع التنظيمات البشرية بحيث تتكيف وتتشكل تبعا للمجتمع الذي تعيش فيه بنظمه وقوانينه وتنظيماته المختلفة ومدى التقدم الحضاري الذي يعايشها، فكل نشاط جماعي يحتاج إلى إدارة حيث إن الإدارة تتميز بحتمية الانتشار في كل أنواع المنظمات الرسمية وغير الرسمية منذ أن بدأ الإنسان يعيش في جماعات. (الفقي، ١٩٩٤م، ص١٥)

"وتعتبر الإدارة التربوية والتعليمية من المجالات التربوية الحديثة، حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها علمٌ وفن ومهارة وأخلاق، وأنها أداة لاستثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للتربية والتعليم من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي ارتضاها المجتمع. ولقد أصبح الدور الأول في زيادة فعاليات التربية والتعليم وتحقيق الجودة الشاملة وتقديم تعليم للجميع، هو دور التنظيم والإدارة والتسيير، وتراجع إلى حد كبير دور الاكتشاف والمحاولة والخطأ والموهبة والخبرة، ليصبح الجديد هو التخطيط والتنظيم والتسيير وإدارة الأزمات وإدارة الوقت وصناعة القرارات التربوية

المستندة على درجة عالية من العملية والعقلانية مما يجعلها قادرة على الارتقاء بمستوى الأداء والمردود التربوي والتعليمي" (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٩).

و"الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف" (الجضعي، ١٤٢٧هـ، ص ١٨-١٩).

وخلص الباحث إلى أنَّ الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به وإذا تم تصفح ماهية الإدارة المدرسية وتتبع مسار الممارسة فيها يُوجد أنها تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، على أن هذه الصعوبات والمعوقات كما يمكن أن يُطلق عليها قد تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعًا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها.

ويتضح من خلال التجارب العملية والممارسة لمهنة الإدارة المدرسية أن هناك معوقات تواجه مديري المدارس تتعلق بطبيعة العمل المدرسي، وقد حدد الباحث المعوقات التي سيتناولها في هذا البحث وهي المعوقات التنظيمية والفنية، حيث يُتوقع أن تكون خطوة في سبيل تحديد المعوقات التي تواجه مديري المدارس ومساعديهم بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة والوصول إلى بعض الحلول المقترحة لها.

مشكلة الدراسة:

إن تطوير أي نظام تربوي يستدعي الاهتمام ببيئته التنظيمية والفنية، والعناية الجيدة بالكوادر البشرية مع المؤسسة التعليمية مكملان لبعضهما فتطوير أحدهما لا ينفصل عن تطوير الآخر، وحتى تكون العملية التعليمية ناجحة وذات مخرجات جيّدة لا بد من معرفة ما تواجهه هذه المنظمة ويحدُّ من انطلاقتها وعملها بكل طاقاتها سواءً ما يختص بالمنظمة أو المؤسسة التعليمية من سوء إدارة تنظيمية، أو ما كان له علاقة بالعوامل الفنية، فكان اهتمام الباحث في أن يبحث عن تلك المعوقات التنظيمية والفنية من وجهة نظر المديرين.

أسئلة الدراسة:

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بنين بمحافظة جدة؟** وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما المعوقات التنظيمية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟

٢- ما المعوقات الفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المعوقات التنظيمية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ؟

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث بصفة عامة إلى: **الكشف عن المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بنين بمحافظة جدة**، ويمكن تفصيل هذه الأهداف كما يلي:

١- الكشف عن المعوقات التنظيمية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية.

٢- الكشف عن المعوقات الفنية التي يواجهها مديرو المدارس في التعليم الحكومي.

٣- الوصول إلى نتائج وتقديم توصيات ومقترحات تفيد في موضوع البحث.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

١ -يحدّد المعوقات التنظيمية والفنية في الإدارة المدرسية بالتعليم المدرسي الحكومي.

٢ -تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على الوضع الحالي للمدارس الحكومية والمعوقات التنظيمية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس والتي تعيق سير عملية تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تستوجب تحسين الأداء من جميع الجوانب على اعتبار أن التعامل مع المعوقات التنظيمية والفنية هو في أساس العملية التربوية والتعليمية.

حدود الدراسة:

أ) **حدود موضوعية:** تيقتصر الدراسة على المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجـــه مديري المدارس الحكومية بنين بمحافظة جدة، وفق الأهداف التي تم صـــياغتها بفقرات أهداف الدراسة.

ب) حدود بشرية: تمثل عيِّنة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي من مديري المدارس الحكومية الذين يعملون بمدارس محافظة جدة بنين.

ج) **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

د) حدود زمانية: أجريت الدراسة خلال النصف الثاني من الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٢هـــ - ١٤٣٣هـــ الموافق ٢٠١١م – ٢٠١٢م.

مصطلحات الدراسة:

١ -**المعوقات:** يقول الرازي: "ع و ق عاقَهُ عن كذا حبسه عنه وصرفه" (الرازي، ١٤١٤هـــ - ١٩٩٤م، ص٤١٥).

وقصد الباحث بالمعوقات إجرائيًا: العوامل التي تعترض تأدية مدير المدرسة لواجباته بالصورة المطلوبة في النواحي التنظيمية والفنية.

٢ -**المعوقات التنظيمية:** يقول الرازي: "ن ظ م نَظَمَ اللؤلؤ جَمَعَهُ في السِّلكِ وبابُهُ ضَرَبَ ونَظَّمَهُ تنظيمًا مثله. ومنه نَظَمَ الشِّعرَ ونَظَّمَهُ. والنِّظامُ الخيط الذي

يُنْظَمُ به اللؤلؤ. ونَظْمٌ من لؤلؤ وهو الأصل مصدرٌ. والانتظام الاتِّساق" (الرازي، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م، ص٥٩٢ - ٥٩٣).

وقصد الباحث بـالتنظيمية إجرائيًا: المعوقات المتعلقة بالنواحي والإجراءات المرسومة والمخطط لها من الجهات الرسمية والتي تعبِّر عن جزء من سياسة الأداء الإداري المدرسي بالمملكة العربية السعودية والتي يتم قياسها من خلال أداة الدراسة التي يستخدمها الباحث.

٣ -**المعوقات الفنية:** يقول الرازي: "ف ن ن الفنُّ واحدُ الفُنُونِ وهي الأنواع. والأفانين الأساليب وهي أجناس الكلام وطرقُهُ. ورجلٌ مُتَفَنِّنٌ أي ذو فُنُونٍ" (الرازي، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م، ص٤٥٩).

وقصد الباحث بالفنية إجرائيًا: النواحي المادية أو المعنوية التي لها علاقة بمجالات التعليم وأساليبه مثل الامتحانات والتخطيط، وأسس النجاح والإكمال والرسوب والتقويم، وما شابه ذلك والتي يتم قياسها من خلال أداة البحث التي يستخدمها الباحث.

٤ -**مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن العمل المدرسي، ويقوم بالإشراف المباشر على جميع العاملين بالمدرسة، ومتابعة أعمالهم وتوجيههم وتقويمهم، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لرفع كفاءة العمل التربوي في مجالاته المدرسية المختلفة (فهمي ومحمود، ١٩٩٣م، ص٢٤٤).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

القسم الأول: الأدب النظري:

المبحث الأول: الإدارة التربوية وعلاقتها بالإدارة العامة والإدارة المدرسية

المبحث الثاني: أنماط السلوك الإداري التربوي والتعليمي

المبحث الثالث: مسؤوليات مدير المدرسة

القسم الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على قسمين: القسم الأول يتناول الأدب النظري للدراسة، أما القسم الثاني فيتناول أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث الحالي.

القسم الأول: الأدب النظري:

المبحث الأول: الإدارة التربوية وعلاقتها بالإدارة العامة والإدارة المدرسية:

مفهوم الإدارة:

"منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وهو يقوم بإدارة شؤونه وتدبر أموره مستخدمًا في ذلك جميع ما منحه الله من قوى عقلية وجسدية وهذا من أجل توفير سبل الحياة وممارسة الأنشطة الفردية والجماعية المختلفة، ويعني ذلك أن الإنسان منذ القدم كان يمارس الإدارة بشكل عفوي وبسيط واعتبرها أداة تسهل له إشباع حاجاته الفردية والتي تعجز جهوده الذاتية عن الوفاء بها". (عبد الهادي، ١٩٧٧م، ص٧)

ورأى الباحث أن ذلك يعني أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه على هذه الأرض.

ويرى البعض أن كلمة إدارة هي "ترجمة لكلمة Management وهي مرادفة لكلمة Administration، وهناك آخرون يفرقون بين الكلمتين فيرى بعضهم أن كلمة Administration تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا والوسطى الشاملة لكل عمل المنظمة الوزارة والحكومة، بمعنى الإدارة العليا، بينما تعبر كلمة Management عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل العادي اليومي في المدرسة والمستشفى، بمعنى الإدارة التنفيذية، وهذا هو المفهوم الانجليزي التقليدي، أما المفهوم الأمريكي فبشكل عام يرى العكس.

أما عن كلمة الإدارة Administration فهي كلمة لاتينية تتكون من مقطعين

هما: الأول: Ad - to ومعناه إلى Ministration وتقابل في اللغة الانجليزية serve وأن serve تعني "يخدم" أو "مساعدة الآخرين" وهذه المهمة إدارية Administration وأن من يتولى أمر الإدارة يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهودهم ويعتني بأمورهم وأفادهم، ويطلق عليه "رجل الإدارة" أو "القائم على الأعمال" "Administration" (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص ١٥ – ١٦).

و"يستخدم اصطلاح الإدارة بطرق متعددة للدلالة على أشياء مختلفة فكلمة "إدارة" تحمل في طياتها معان مختلفة ويتوقف المقصود بهذه الكلمة على السياق العام الذي تم من خلاله استعمالها إما للتعبير عن نشاط أو عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة المتاحة لتحقيق غايات معينة أو للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاونون بأعمال محددة في منظمة معينة أو للدلالة على تنفيذ العمل بواسطة جهود الآخرين.

وقد برز مفهوم الإدارة العلمية منذ أوائل القرن العشرين، وأصبحت الإدارة علمًا له أصوله، أهدافه، نظرياته، ووظائفه التي يقوم بها.

وتذكر أدبيات الإدارة أن أول من قام بدراسة الإدارة بطريقة علمية هو "فردريك تايلور" في مؤلفه "مبادئ الإدارة العلمية "، وفي النصف الثاني من القرن العشرين أصبحت نظرة الباحثين والمتخصصين نحو مفهوم الإدارة أكثر شمولية وعلمية من ذي قبل وذلك في محاولة منهم لتحديد أهدافها ووظائفها والعناصر التي تتكون منها بطريقة صحيحة"(الفايز، ١٤١٤هـ – ١٩٩٣م، ص٩).

"ولقد أصبحت الإدارة بصفة عامة عملية مهمة في المجتمعات المعاصرة، وتزداد هذه الأهمية يوما بعد يوم بسبب ازدياد مجالات الأنشطة البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى، وأصبحت الإدارة مسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه مؤسسة من المؤسسات أو وزارة من الوزارات أو مجتمع من المجتمعات ولها اليد الطولى في تقرير الأمور وتصريف شؤون الحياة وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها" (مطاوع وحسن، ١٩٨٢م، ص٢٠).

وخلص الباحث في هذا السياق إلى أن إعداد وتأهيل وتدريب أفراد الإدارة في

مختلف المجالات والتخصصات يمثل ضرورة لنجاح الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة ويصبح التساؤل المركب هنا: هل الإدارة علم أم فن أم أخلاق، أم مزيج من العلم والفن والخلق؟

الإدارة علم أم فن أم خلق أم مهنة ؟ (مصطفى وعمر، ١٤٢٨هـ، ص ١٧):

- تؤكد أدبيات الإدارة على أنها علم وفن وخلق، فهي علم لأن محتواها يتضمن مجموعة من المفاهيم والقواعد التي تم التوصل إليها بالطريقة أو المنهجية العلمية في الدراسة والبحث، وهذه المفاهيم والقواعد لو طبقت بأسلوب مناسب فإنها تؤتي لنا بنتائج يمكن التنبؤ بها سلفًا هذا من جانب وأن نجاح الإدارة يتوقف على استخدام المنهجية العلمية في الممارسة التي تتركز حول تحديد المشكلات الإدارية والقرارات المتعلقة بها، وجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بها وتصنيفها، ووضع الفرص المناسبة واختيارها ، وذلك من جانب آخر.
- وتعني الإدارة بأنها فن لأن نجاح العمل الإداري يعتمد على الخبرة والمهارات الفردية وموهبة الإبداع والمبادأة وحسن التصرف في المواقف الإدارية وصواب الرأي وقوة التصور عند القائمين عليه، ليضعوا المعلومات والمعارف والقواعد العلمية للإدارة موضع التطبيق في المواقف الإدارية المختلفة، فتؤتي بأفضل النتائج، إضافة إلى ذلك فإن الإدارة تعنى بالعنصر البشري الذي يتطلب التعامل معه فنًا خاصًا ودراية حاذقة لفهمه والتعامل معه، وهذا هو الفن في الإدارة.
- والإدارة خلق لأن ممارسة عملياتها تعطي نتائج فعالة إذا ما استندت على قيم ومبادئ أخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة والثقة في الآخرين والديمقراطية أو الشورى. وذلك هو الجانب الأخلاقي فيمن يمارس والإدارة مهنة كغيرها من المهن الأخرى كالطب والهندسة والمحاماة؛ ولأنها تقوم على أسس نظرية وتطبيقية وتقتضي ممن يمارسها أن يمتلك قدرًا مناسبًا من الثقافة المهنية الإدارية والأخلاقية كجزء من عملية تكوينه التي تتم وفق منهج منظم يفي بمتطلبات واحتياجات عمله.

ومن هنا فإن الإدارة مزيج من العلم والفن والخلق والمهنة يعين على فهم المواقف الإدارية والتعامل بفعالية وتحقيق نتائج أفضل.

وبسبب اختلاف وجهات النظر حول مفهوم الإدارة بصفة عامة، فقد تعددت تعريفاتها: فتم تعريفها بأنها: "تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم" (الهواري، ١٩٦٤م، ص١٠).

كما عرفها وايت بأنها "فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد محدود من الأفراد بقصد إنجاز الأغراض أو الأهداف" (الجندي، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م، ص٢١).

وهي أيضًا: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، وهي تؤدي وظائفها من خلال التأثير في سلوك الأفراد" (Burrup Percye, 1962, p.6).

وهي: "مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهًا كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه" (الغنام، ١٩٦٠م، ص٥٧).

والإدارة بصفة عامة هي: "القدرة والإنجاز على استخدام كافة الإمكانات البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق هدف معين" (أبو سن، ١٩٨١م، ص١٥٤).

وعرفت بأنها: "توفير نوع معين من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين". (درويش ونكلا، ١٩٧٤م، ص٤٩).

وتعني الإدارة كذلك بأنها: "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين" (Ernest Dle, 1965, P.4).

وخلاصة التعريفات السابقة للإدارة أنها: نشاط بشري يرتبط بإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة مجهوداتهم ويهدف هذا النشاط إلى تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة وأنها- أي — الإدارة وسيلة وليست غاية.

وعلى الرغم من التباين على وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإدارة بصفة عامة، إلا أن الدارسين والمتخصصين فيها يتفقون على أن الإدارة لها علاقة بالجماعة ولها هدف أو أهداف تعمل على تحقيقها وهي في جوهرها تنظيم نشاط بشري جماعي يعمل على استثمار الإمكانات البشرية والمادية المتاحة وحشدها في سبيل تحقيق أهداف معينة، وأن الإنسان هو العنصر الأساسي والمحور الرئيس في العملية الإدارية، إضافة إلى أنها وسيلة مهمة لتطوير المجتمع وتحقيق تقدمه ورفاهيته.

وأيضًا فإن تعريفات الإدارة "تعني أنه داخل أي تجمع إنساني يعمل بجهود متعاونة لتحقيق هدف مشترك يوجد فرد أو مجموعة أفراد يطلق على كل منهم اسم "مدير" وهذا المدير لا ينفذ العمل بنفسه بل باستخدام جهود أفراد آخرين، ومنطقيًا فإن هذا المدير سواء أكان رئيسًا لإدارة تعليمية أو رئيسًا لإحدى الإدارات بها أو مديرا لمدرسة أو عميدا لإحدى الكليات الجامعية أو رئيسًا لمستشفى، فإنهم جميعًا مديرون مهمتهم تخطيط وتنفيذ وتقويم الأعمال بواسطة أفراد آخرين، وهؤلاء المديرون يؤدون أنشطة أو وظائف محددة بغض النظر عن الاختلاف في مراكزهم التنظيمية أو في أنواع المشروعات أو المجالات التي يعملون بها .. وبهذا المعني فإن المدير يجب أن يخطط وينظم وينسق ويوجه ثم يراقب ويقيم نشاط الآخرين" (Harlod and Cyrll 1959, P.42).

وهذه الوظائف أو العمليات الإدارية لها طابع العمومية والشمول وتمارس في كافة المنظمات أو المؤسسات الخاصة والعامة، وإن أداء هذه الوظائف يلتزم بمبادئ وقواعد عامة ويستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوحدة التنظيمية – وهي الموارد المادية والبشرية – ويتوقف حسن الاستخدام على مدى امتلاك الإداري للمهارات التي تعينه على القيام بالعمليات أو الوظائف الإدارية، ويمكن اكتساب هذه المهارات وتطويرها وهي ضرورية لتجميع الموارد فيما بينها للوصول إلى أهداف محددة مسبقًا بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال أي بتحقيق ما يسمي بالكفاءة الإنتاجية.

وظائف أو عمليات الإدارة:

يتفق المتخصصون في الإدارة على أن هناك وظائف أو عمليــات أو نشــاطات محددة رئيسة تقوم بها الإدارات بصفة عامة سواء أكانت إدارة صناعية أو صــحية أو تربوية أو غيرها، وهي كما يلي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص ٢١ – ٢٢):

(أ) **التخطيط**: هو مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل، وتتضمن تحديد الأهداف المراد تحقيقها وبرنامج العمل اللازم لتحقيق تلك الأهداف.

(ب) **التنظيم**: ويقصد به ترتيب موارد المؤسسة بطريقة تجعل أنشطتها تسهم في تحقيق الأهداف، وأيضًا وتوزيع المسؤوليات على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف وتفويضهم الصلاحيات أو السلطات المناسبة، وتقسيم مراحل التنفيذ وتحديد طرق الاتصال والتعاون بينهم.

(ت) **التنسيق**: ويعني تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسات وبشكل يضمن عدم التضارب في الاختصاصات أو المهام المحددة للعاملين في المؤسسة، ويتم بعد تحديد أهداف النشاط وتوزيع الأعمال.

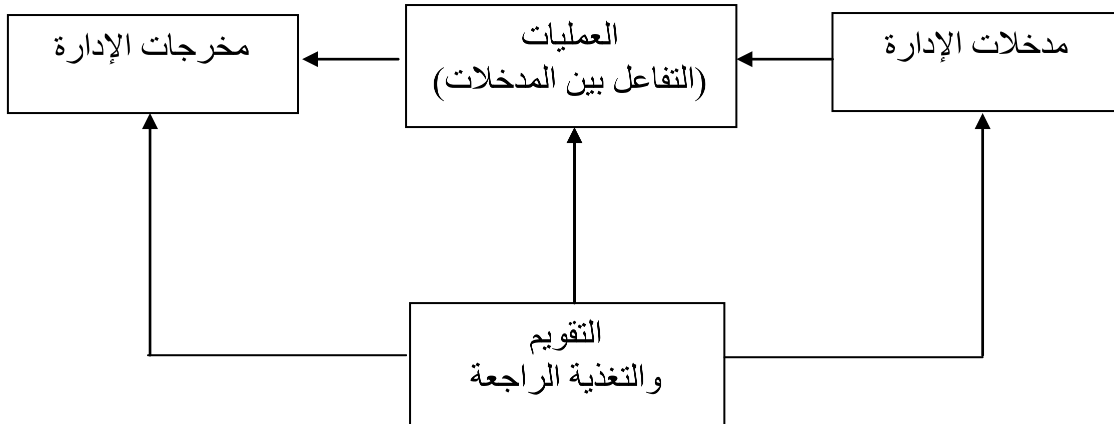
(ث) **التوجيه أو الإشراف**: ويقصد به تبصير وإرشاد العاملين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال المطلوبة منهم وحفزهم على بذل الجهود وتذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تواجه مسيرة العمل، وتستند هذه الوظيفة إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة (المدرسة). والتي ينبغي أن تكون واضحة ومحددة لجميع العاملين في المدرسة.

(ج) **التقويم**: ويعني عملية إصدار الأحكام على مدى وصول العملية الإدارية إلى أهدافها، والكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، والاستفادة من التغذية الراجعة في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور في مدخلات العملية الإدارية وعملياتها بهدف تحسين فعاليات المنظومة الإدارية ومن ثم تحقيق أهداف الجهاز أو المؤسسة التي توجد فيها. وتستوجب عملية التقويم وجود معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها وغالبًا ما تكون الأهداف الموضوعة في الخطة، فالتقويم هو قياس وتصحيح نشاط المرؤوسين للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة.

والشكل التالي يوضح مكانة التغذية الراجعة في المنظومة الإدارية، وتأثيرها في بقية مكونا المنظمة الإدارية، وذلك وفق مدخل النظم الذي يوضح أن بقية مكونات المنظومة الإدارية تشتمل على أربعة مكونات أساسية هي: مدخلات الإدارة، عمليات أو تفاعلات الإدارة، مخرجات الإدارة، والتغذية الراجعة:

شكل رقم (١) يوضح مكانة التقويم والتغذية الراجعة في منظومة الإدارة

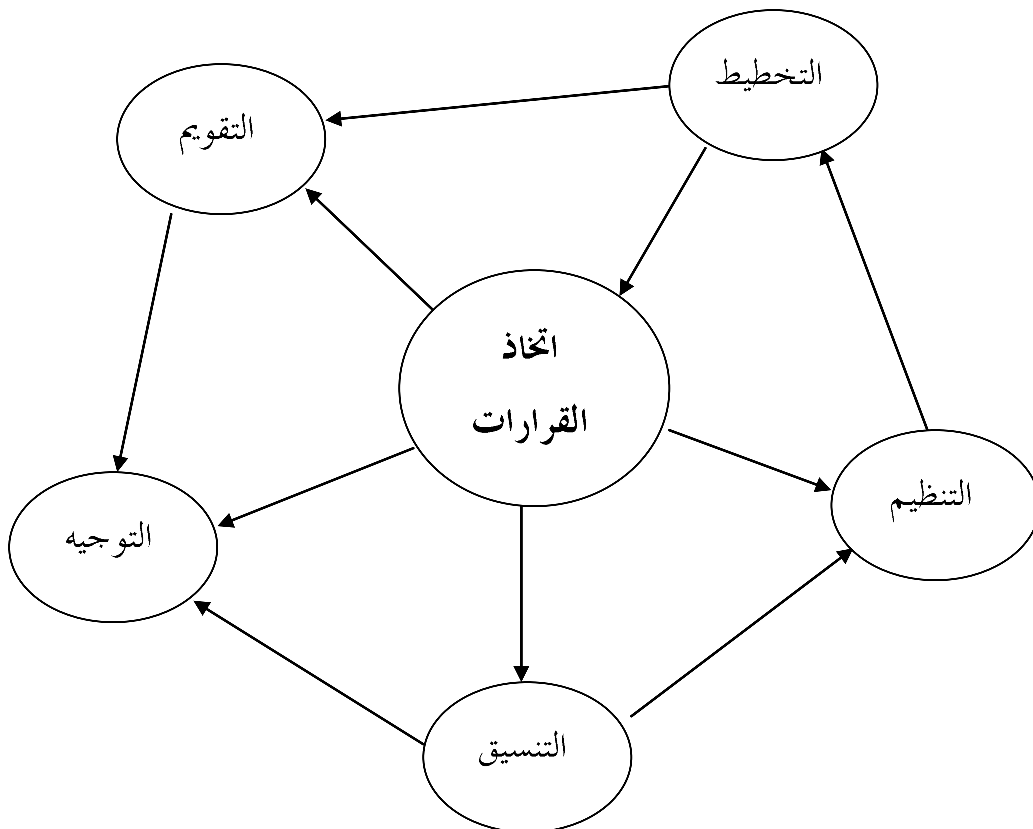
(مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٢٢)



ويوضح الشكل التالي وظائف أو عمليات الإدارة، ويبين أنها حلقة مستمرة ومتكاملة.

شكل رقم (٢) يوضح وظائف أو عمليات الإدارة بصفة عامة

(مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص ٢٢)



مفهوم الإدارة العامة:

يمثل ميدان الإدارة ميدانا مجردا له صفة الشمول والعمومية وتطبيق مفاهيمها ومبادئها ونظرياتها العلمية على الإدارة العامة مثلما تنطبق على إدارة الأعمال الخاصة غير الحكومية، ويعني ذلك أن الإدارة العامة كعلم هي فرع تطبيقي من فروع الإدارة وتطبق في القطاع الحكومي أو الرسمي أو العام، كما يعني ذلك بعبارة أخرى أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال ينبعان من مصدر واحد هو الإدارة بمعناها المجرد والشامل.

وترتبط الإدارة العامة – بفكرة الدولة والحكومة – وتنطلق من فرضية مؤداها أن إدارة أي منظمة ينبغي عليها القيام بعدد من العمليات أو الوظائف اللازمة لتسيير أنشطتها حتى تحقق أهدافها، وهذه العمليات أو ما يسمى بالوظائف الإدارية وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه أو الإشراف، والتقويم، وتمارس هذه الوظائف على أنشطة معينة تمارسها الدولة في مجتمع معين من خلال مجموعة من المنظمات والهيئات والمؤسسات المختلفة (عاشور، ١٩٧٩م، ص ص ١٨ - ٢١).

"وتعتبر الإدارة العامة علم متعدد الجوانب وأن حصيلة المعرفة التي تمثل محتوى الإدارة العامة هي نتاج امتزاج عديد من ميادين المعرفة في العلوم الاجتماعية، مثل: الإدارة، علم السياسة، القانون، علم الاجتماع، وعلم النفس ونتج عن هذا الامتزاج نتاج عن المعرفة – وهي الإدارة العامة - التي تدرس المنظمات الحكومية والعامة"(John, 1952, P.5.).

وتم تعريف الإدارة العامة بأنها: "أسلوب تنفيذ السياسة العامة أو ممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية، بغرض تحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدولة بأكبر كفاية إنتاجية" (حسن وزهير، ١٩٧٨م، ص١٦).

كما عرفت بأنها: "جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها" (Leonard, 1955, P.13).

وعرفها فيفنر بأنها: "تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة" (حسن وزهير، ١٩٧٨م، ص١٨).

وتتفق هذه التعريفات على أن الإدارة العامة هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف الدولة، وبهذا المعنى تكون الإدارة العامة هي عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية – التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقويم واتخاذ القرارات – في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناها الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة لتحقيق الأهداف العامة للدولة.

أهمية دراسة الإدارة والتخطيط التربوي للمعلم:

تعود هذه الأهمية لأسباب عديدة من أبرزها ما يلي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨هـ، ص٢٦):

١ يمثل المعلم أحد العناصر البشرية في الإدارة المدرسية، وتسند إليه مسؤوليات وواجبات إدارية وتنظيمية متنوعة.

٢ يحتل المعلم قاعدة الهيكل التنظيمي في الإدارة التربوية والتعليمية لذلك ينبغي أن يعرف حدود وظيفته ومسؤولياته وواجباته وعلاقاته التنظيمية وموقعه في خط السلطة واتجاهات وقنوات الاتصال في مدرسته وإدارته التعليمية والوزارة.

٣ تعين المعلم على الإلمام بالمفاهيم الإدارية في الإسلام وكيفية تطبيقها في ممارساته الإدارية والتنظيمية في المدرسة.

٤ تعريف المعلم بالظواهر والمشكلات الإدارية القائمة على مستوى المدرسة والإدارة التربوية والتعليمية في المحافظة والوزارة، وأهمية الدور الذي ينبغي أن يقوم به للحد من الآثار المترتبة على هذه المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف العامة للتعليم.

٥ وتفهم الإدارة المدرسية في إطار الإدارة التربوية والتعليمية وبالتالي فإن المعلم بحاجة إلى دراسة وفهم هذه الإدارة.

٦ ويمثل المعلم السلطة المدرسية بما تتضمنه من مفاهيم ومهارات إدارية ترتبط بالقيادة، والسلوك التنظيمي، والتفويض، واتخاذ القرارات، واستخدام الحوافز بأنواعها، وكيفية التفاعل مع الآخرين، والعلاقات التنظيمية، وأنواع التنظيم المدرسي وكيفية تفعيلها ولا يتحقق ذلك إلا إذا تعرف على هذه المفاهيم

واكتسب تلك المهارات.

٧ يشارك المعلم في إعداد الخطة على مستوى المدرسة التي تشكل قاعدة التخطيط التعليمي ولا يستطيع ذلك إلا إذا كان ملما بالعديد من مفاهيم التخطيط التربوي واستراتيجياته والمهارات المرتبطة بها.

٨ تعريف المعلم بمشكلات التخطيط التربوي والتعليمي في المملكة العربية السعودية وإبراز دوره في مواجهة هذه المشكلات والمساهمة في حلها.

مفهوم الإدارة التربوية:

لقد تعددت الآراء حول تحديد مفهوم الإدارة التربوية، فقد تم تعريفها بأنها: "عملية اجتماعية تعنى بتيسير وحفز العناصر البشرية في فروع ومستويات الإدارة كافة وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف محددة بصورة مسبقة، كما تشمل أيضًا عملية استثمار الموارد المادية بما يحقق تلك الأهداف بأكبر فاعلية ممكنة"(مطاوع وحسن، ١٩٨٢م، ص١٦).

والإدارة التربوية هي: "مجموعة من العمليات التنظيمية التي تشرف على فعالية الخدمات التربوية من خلال تطبيق السياسة التعليمية" (Stephen, 1984, P.22).

وعرفت الإدارة التربوية أيضًا بأنها: "مجموعة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والضبط والتنفيذ والتقييم للأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية المدرسية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة باستخدام أفضل الطرق في استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة، بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال" (الدويك، ١٩٩٨م، ص٥٣).

وخلاصة التعريفات السابقة للإدارة التربوية أنها: نشاط إنساني علمي منظم ومتكامل يعمل على استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة بقصد تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وأن الإدارة التربوية تمثل ميدانا تطبيقيا للإدارة بمعناها المجرد والشامل وفرعا من فروع الإدارة العامة.

هي – أي الإدارة التربوية – تنظيم اجتماعي يتكون من قوانين ولوائح وقرارات توجه الأفراد العاملين فيه وتنظم العلاقة بين المسؤولين عن التربية والتعليم والمستفيدين

منها، وهي – أي الإدارة التربوية – مهمة اجتماعية تستوجب جماعية العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهي ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات تنظيمية وإنسانية محددة.

"ومن هنا فإن الإدارة التربوية بهذا المعني شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة لتحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع.

وتذكر أدبيات الإدارة التربوية أن فعالية التربية والتعليم في أداء وظائفها تتوقف على نوعية إدارتها فهي التي تحدد الأهداف وتضع الاستراتيجية التربوية والتعليمية، وترسم السياسات الخاصة بالتنفيذ، وتوفر الإمكانات البشرية والمادية لدفع حركة العمل في المجال التعليمي وتنظم جهود العاملين ووسائل الاتصال، ولها القيادة في المراقبة والتوجيه وتقييم الأداء والاستفادة من التغذية الراجعة" (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٢٩).

ومن ثم فإن الإدارة التربوية تمثل عاملا مهمًا في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والتي تشكل جزءا من الأهداف المجتمعية. ولقد أصبحت الإدارة التربوية علمًا قائمًا بذاته، ويرجع السبب في ذلك إلى تطور علم الإدارة العامة من جهة وتطور العملية التربوية والتعليمية واتساع نطاقها من جهة أخرى.

أهمية الإدارة التربوية:

تمثل التربية والتعليم الإدارة الرئيسة لتحقيق غايات المجتمع واحتلاله المكانة اللائقة بين المجتمعات العصرية غير أن التربية والتعليم لا يمكن أن تحقق الغايات المنشودة منها إلا إذا توفر من يخطط لها وينظمها ويوجهها ويشرف عليها ويقومها ويضبط حركتها ويوفر لها الإمكانات البشرية والمادية اللازمة ويتخذ القرارات المناسبة ويوحد الجهود وينسقها بقصد تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وهذا ما تؤديه الإدارة التربوية.

"وتكمن أهمية الإدارة التربوية والتعليمية في الواجبات والمسؤوليات التي تقوم بها ومن أبرزها: وضع السياسات التربوية والتعليمية مع السلطات التشريعية والإشراف على تنفيذها وتبني الاستراتيجيات ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف التربوية

والتعليمية وفق الإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة" (الفايز، (١٤١٤هـ-١٩٩٣م، ص٢٤).

"وأيضًا فإن الإدارة التربوية والتعليمية تضع البرامج والمناهج الدراسية وتقومها وتطورها من وقت لآخر، وتوفر الإمكانات والتسهيلات المادية، وتختار العاملين وتوظفهم وتحدد واجباتهم ومسؤولياتهم وتشرف عليهم وتنسق بين أدوارهم المختلفة وتحفزهم على العمل بالحوافز المادية والمعنوية، وتقوم أداءهم، فضلا عن تقويم بقية عناصر العمل التربوي والتعليمي كالمناهج والأبنية والتجهيزات والمختبرات وغير ذلك، وتوفير معلومات عن نتائج ذلك التقويم – وهو ما يسمى بالتغذية الراجعة – للاستفادة منها في تطوير مختلف جوانب التربية والتعليم" (حسين وزيدان، ١٩٧٦م، ص١٠).

"كما تقوم الإدارة التربوية والتعليمية بإعداد الميزانية السنوية لتقديمها للجهات المختصة، وصرف رواتب المعلمين وغيرهم والإعلان عن المناقصات الخاصة بالإنشاءات والتجهيزات وفق اللوائح والقواعد المنظمة لذلك.

وكذلك تقوم الإدارة التربوية بإعداد الكتب الدراسية وطباعتها وتوزيعها على جهات الاختصاص، والتأكد من تسليمها للطلاب والطالبات في الوقت المناسب، وأيضًا وضع شروط القبول للطلاب والطالبات، وتحديد مواعيد الامتحانات والإجازات، وتدريب وتأهيل المعلمين والمشرفين التربويين قبل وأثناء الخدمة ونحو ذلك.

كما تقوم الإدارة التربوية بتقديم الخدمات الطلابية التي تكمل التعليم المدرسي، وأهمها الخدمات الاجتماعية والثقافية والتوجيهية والإرشادية والصحية وغير ذلك" (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٣٠).

إن هذه الواجبات والمسؤوليات وغيرها هي التي تضفي على الإدارة التربوية الأهمية والمكانة مقارنة بغيرها من مدخلات التربية والتعليم.

"ومن هنا فإن نجاح العمل التربوي والتعليمي وتحقيقه لغايات يتوقف بشكل كبير على توفير الإدارة التربوية القادرة على تأدية واجباتها ومسؤولياتها بطريقة فعالة هذا من جهة، وفلسفتها من حيث توجهها للتطوير أو اكتفائها بالتسيير وذلك من جهة أخرى. والإدارة التربوية والتعليمية على المستوى الوطني أو المركزي يرأسها وزير

للتربية والتعليم وهو عضو في مجلس الوزراء ومهمته تنسيق السياسة التربوية والتعليمية مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذها بواسطة الأجهزة الإشرافية والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة له" (مطاوع وحسن، ١٩٨٢م، ص١٨).

أما الإدارة التربوية على المستوى الإقليمي (المحافظات) فيرأسها مدير للتربية والتعليم (بنين، بنات) يعينه وزير التربية والتعليم وتقوم هذه الإدارة بتنفيذ السياسة التعليمية من خلال الإدارة المدرسية (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٣٠).

مشكلات الإدارة التربوية:

يشير تقرير مراجعة استراتيجية تطوير التربية العربية بخصوص الإدارة على المستوى العربي إلى أنه بالرغم من التطوير في الأساليب والتكنولوجيا الإدارية؛ فإن الإدارة التربوية والتعليمية تعترضها بعض الصعوبات التي تعوقها عن تحقيق فعاليتها، ومن أهمها ما يلي (عبد الدايم، ١٩٩٣م، ص١١٢):

أ. ضعف الاستجابة للطلب الاجتماعي على التربية والتعليم بدون تضحية بالنوعية.

ب. إغفال التكامل في التطوير الإداري حيث تبدو بعض الإجراءات التطويرية مثل التخطيط وتطوير المناهج إضافات جزئية إلى نظام إداري تقليدي (تسييري).

ج. ضعف الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة وتقديم تعليم أفضل لعدد أكبر وبنفقات أقل.

د. استمرار نهج إدارة التسيير وغياب إدارة التطوير.

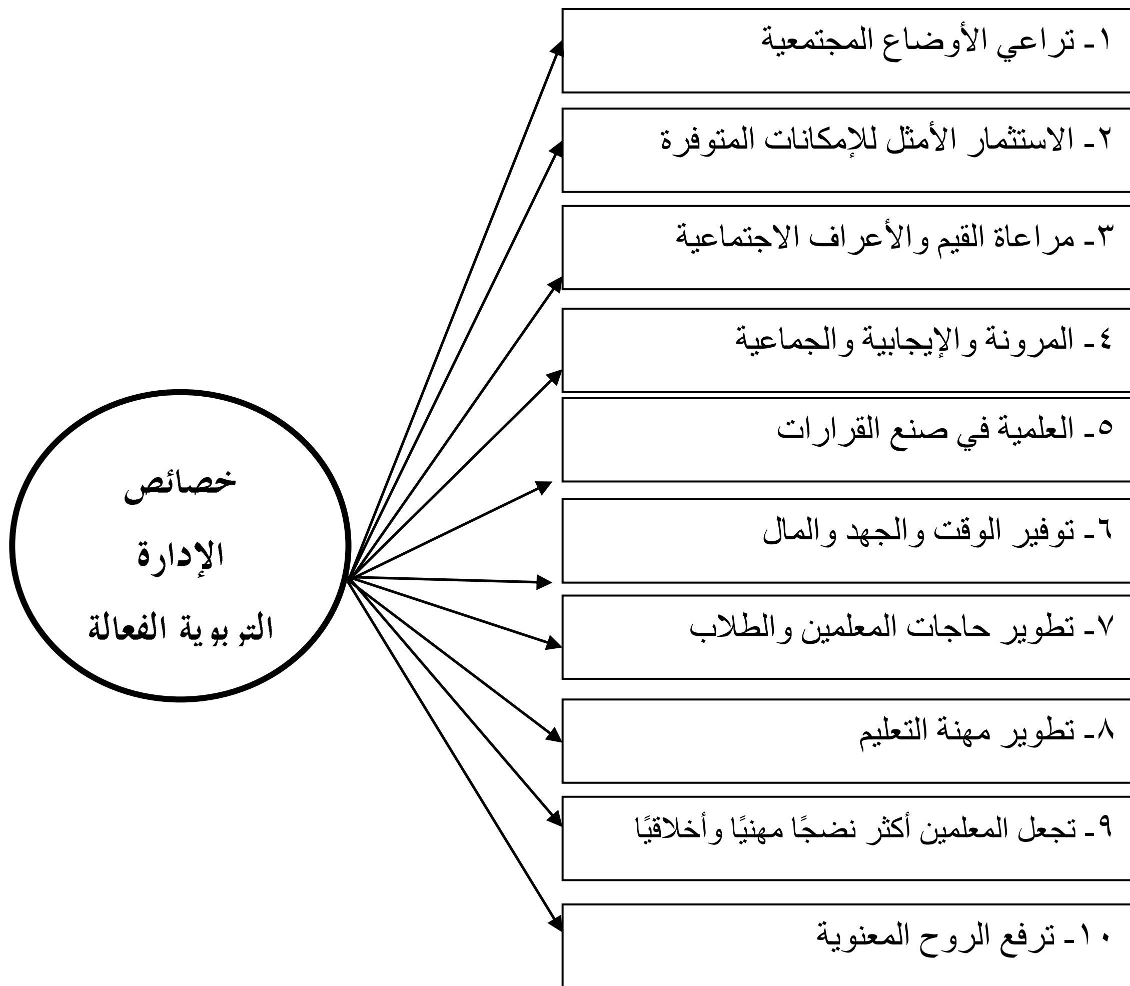
ومن هنا رأى الباحث أنه ينبغي على المسؤولين عن الإدارة التربوية وعلى كافة المستويات دراسة هذه الصعوبات ومعرفة أسبابها بطريقة علمية ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة للتغلب عليها وإحداث تغييرات جذرية وتطويرية على مستوى مناطق التربية والتعليم وإدارتها أو مستوى الوزارة، وأن يعتمد التطوير على تبني هذه الإدارات مجرى التطوير في علوم الإدارة العامة وإدارة الأعمال والتكنولوجيا الإدارية والاستفادة من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها .. وبما يجعل الإدارة التربوية إدارة فعالة قادرة على تحقيق الأهداف

التربوية والتعليمية المنشودة.

خصائص الإدارة التربوية الفعالة:

إن الإدارة التربوية الفعالة تحرص أثناء تأديتها لواجباتها ومسؤولياتها على مراعاة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، واستثمار الإمكانات المادية والبشرية بطريقة مثلى من أجل تحقيق إنجاز معين يحقق أهدافًا معينة، كما تضع هذه الإدارة في اعتبارها النظم والأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع؛ لأن الإدارة التربوية ظاهرة اجتماعية تقوم على جماعية العمل وتسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع، وأيضًا فإن هذه الإدارة توفر الوقت والجهد والمال، وتتسم بالمرونة في الحركة والعمل والتكيف وفق مقتضيات الموقف وتغير الظروف، وتستخدم العلمية في صنع القرارات، وتعمل على تطوير حاجات المعلمين والطلاب، وتطوير مهنة التعليم، وتجعل المعلمين أكثر نضجًا مهنيًا وأخلاقيًا، وترفع الروح المعنوية لمرؤوسيها، ويوضح الشكل التالي خصائص الإدارة التربوية الفعالة (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص ص٣٢ – ٣٤):

شكل رقم (٣) يوضح خصائص الإدارة التربوية



العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة العامة:

"تشير أدبيات الإدارة التربوية إلى أن الإدارة التربوية الناجحة ينبغي أن تكون قائمة على إدراك علاقة هذه الإدارة بالإدارة العامة ككل، وإنها – أي الإدارة التربوية– لا تستطيع تطوير نفسها بدون تعاون مع أجهزة الإدارة العامة مثل وزارة المالية التي تقرر الميزانيات الخاصة بالتربية والتعليم ووزارة التخطيط؛ لما للتخطيط المجتمعي العام من صلة وطيدة بالتخطيط التعليمي ووزارة الصحة التي تتولى رعاية الشؤون الصحية للمعلمين والطلاب، وأيضًا وزارة الصناعة ووزارة الزراعة؛ لما ينبغي أن تقوم به كل منهما تجاه المشاركة في تطوير التعليم الفني والمهني الصناعي والزراعي، وتشغيل متخرجيه، وأجهزة الخدمة المدنية التي تقرر تشغيل المتخرجين من النظام التربوي والتعليمي، هذا من جانب، وأن الإدارة العامة في تطوير المجتمع" (الجلال، ١٤١٦هـ، ص ص ٢٠٣ – ٣٠٤).

ووجوب التزام كل منها بتحقيق خطط التنمية البشرية أو التنمية الشاملة،

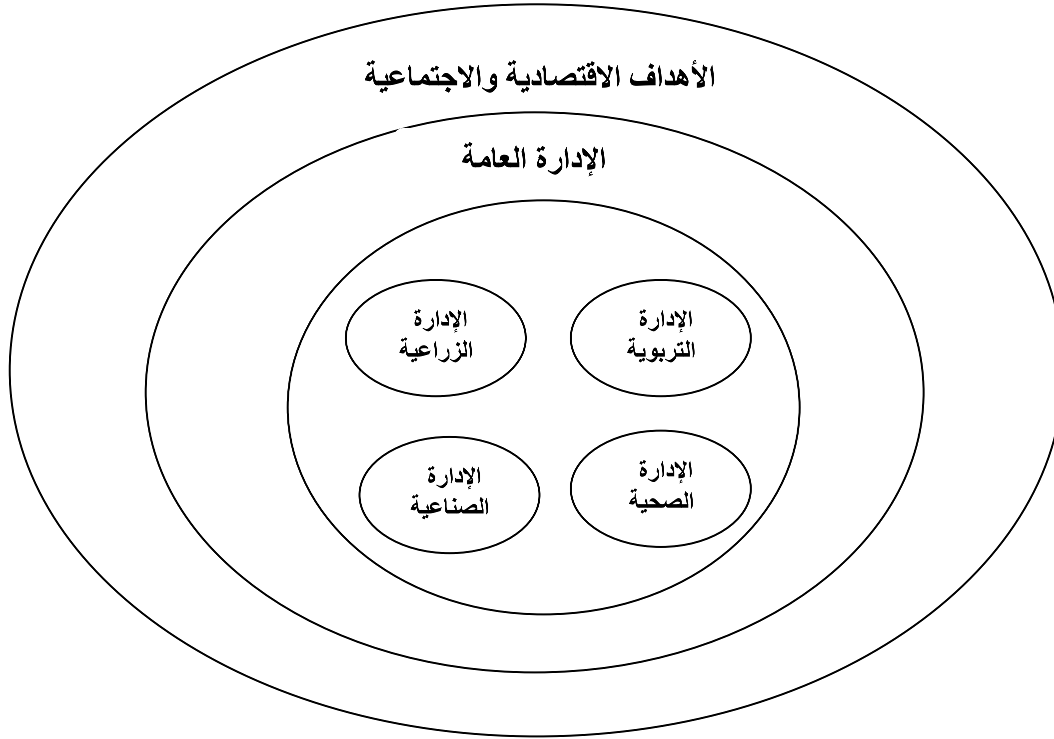
وذلك من جانب آخر ومن هذا المنطلق يصبح التساؤل هنا، ما العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة العامة ؟

"توجد علاقة وثيقة بين الإدارة التربوية والإدارة العامة، والإدارة التربوية أحد المجالات التطبيقية للإدارة العامة وفرعًا من فروعها شأنها في ذلك شأن الفروع الإدارية الأخرى كالإدارة الصناعية أو الإدارة السياسية أو الإدارة الصحية وغيرها. والتي تنتمي جميعها إلى الإدارة العامة.

وتشكل الإدارة التربوية جزءًا من منظومة الإدارة العامة وأن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل أو الخاص بالعام، ويعني ذلك أنها علاقة تكاملية وتفاعلية تعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وذلك من خلال تطبيق السياسة العامة للدولة والشكل التالي يوضح ذلك" (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٣٢ - ٣٤):

شكل رقم (٤) يوضح علاقة الإدارة التربوية بالإدارة العامة

(مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٣٦):



"وتتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في الإطار العام للعمليات أو الوظائف الإدارية، وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والإشراف، التقويم، واتخاذ القرارات، وإصدار القوانين وصياغة اللوائح التنظيمية التي تسير العمل في كل منهما، وتعتبر هذه الوظائف أو العمليات قاسمًا مشتركًا بين المنظمات أو المؤسسات التربوية وبين المنظمات الرسمية العامة أيا كان مجال نشاطها وأيًا كانت أهدافها، ويحكم أداء هذه الوظائف مفاهيم ومبادئ وقواعد عامة وواحدة" (عاشور، ١٩٧٩م، ص٢١).

"وكذلك يتفقان في المعنى والأدوات المنهجية والخطوات الرئيسة لأسلوب العمل، وكذلك يتفقان في أن كل منهما يعمل على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وأيضًا يتفقان في أن كل منهما يعمل على رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك يتفقان في أن كل منهما يحدد أهدافه ويعمل ضمن إطار السياسة العامة لدولة وتشريعاتها، ولذا فإن كافة المؤسسات العامة أو الحكومية بما فيها المؤسسات التربوية والتعليمية تستمد سلطاتها من التشريعات

والقوانين والأنظمة التي تقرها السلطات التشريعية والتنفيذية وتحقق مصلحة الفرد والمجتمع بشكل متوازن. وبالرغم من أن هناك عناصر اتفاق كثيرة بين الإدارة التربوية وفروع الإدارة العامة الأخرى، إلا أن هناك عناصر اختلاف واضحة" (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٣٧).

"وتتمثل هذه الاختلافات في الأهداف الخاصة التي تسعى كل منهما إلى تحقيقها، ومن اختلاف المنطلقات التي تنطلق منها كل منهما لتحقيق أهدافها، والمعيار الذي يقاس عليه مدى النجاح أو الإخفاق الذي تتعرض له المؤسسة سواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفي عامة" (سالم وآخرون، ١٩٨٧م، ص٢٢).

وأيضًا "يختلفان في طبيعة العمل وتفاصيله ومجالات التطبيق والاعتبارات التي تحرك أداء كل منهما والممارسة الفعلية، فالأسلوب والنمط الذي تمارس به المؤسسات التربوية والتعليمية أنشطتها يختلف عن الأسلوب والنمط الذي تمارس به المؤسسات العامة أنشطتها بسبب اختلاف أهداف العمل وطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل منهما" (عاشور، ١٩٧٩م، ص٢٤).

"وأيضًا فإن الإدارة التربوية تستقي أهدافها من طبيعة التربية والتعليم وتمارس في المؤسسات التربوية المختلفة سواء كانت أهلية أو حكومية بقصد تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية وهذه المؤسسات التربوية والتعليمية لها خصوصيتها التي تتعلق بأفرادها من المعلمين والمشرفين التربويين والطلاب وأولياء الأمور، أما الإدارة العامة فتمارس في المؤسسات الحكومية العامة: الصناعية، التجارية، والمؤسسات العسكرية التي لها خصوصيتها وذلك بقصد تنفيذ السياسة العامة للدولة" (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٣٧).

ومن هنا ينبغي على الإدارة التربوية والتعليمية أن تستفيد من البحوث والدراسات ذات الصلة بالإدارة العامة وفروعها، وأن تعمل الإدارة التربوية والتعليمية على توطيد علاقتها ببقية فروع الإدارة العامة، وهذا يساعد على تطوير الإدارة التربوية ويجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

مفهوم الإدارة المدرسية:

تمثل الإدارة المدرسية عنصرًا مهمًا من عناصر العملية التربوية والتعليمية على مستوى المدرسة، فهي التي تعمل على تفعيل بقية العناصر الأخرى المادية والبشرية وتنشيطها، وهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التعليمي داخل المدرسة وخارجها تحت إشرافها.

ولقد تعددت الآراء واختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإدارة المدرسية.

فقد تم تعريفها بأنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق لكل الأعمال التربوية والتعليمية التي تحدث داخل المدرسة أو خارجها تحت إشرافها من أجل تحقيق أهداف المدرسة"(مرسي وسمعان، ١٩٧٥م، ص٦٦).

وعرفت الإدارة المدرسية بأنها: "فرع من فروع الإدارة التربوية وهي معنية بالأنشطة التنفيذية" (خلف، ١٩٨٦م، ص٣٢). وعرفت الإدارة المدرسية بأنها: عبارة عن "مجموعة من الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد هو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتي تنعكس آثارها على المجتمع" (الفايز، ١٤١٤هـ-١٩٩٣م، ص٢١).

وتم تعريفها (الإدارة المدرسية) بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأهداف التربوية بصورة فعالة، ويقوم بتنسيق وتوحيد الخبرات المدرسية وفق نماذج مختارة محددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة" (الغامدي، ١٤١١هـ، ص٤٢).

ومن هذا المنطق فإن الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة على تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية- إجرائيًا وعمليًا – وفق الإمكانات البشرية والمادية المتاحة – وهي التي تخطط وتنظم للعملية التربوية والتعليمية وتشرف عليها وتتابعها وتقيم نتائجها وتستفيد من التغذية الراجعة في تحديث المدخلات وتفعيل العمليات، واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لعلاج جوانب القصور في العملية الإدارية مما يساعد على تحسين النتاجات التربوية والتعليمية للمدرسة.

ويعني ما سبق أن الإدارة المدرسية الحديثة لا يقتصر عملها على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصريف الأمور الإدارية كالقبول والتسجيل والمكاتبات والاتصالات وتنفيذ التعليمات، بل إنها تشمل بالإضافة إلى ذلك تفعيل الأنشطة أو الوظائف الإدارية والفنية والتي من شأنها توفير أفضل الظروف لتحقيق أهدافها المتمثلة في تنمية شخصية التلاميذ، وفي تنمية المعلمين مهنيًا، وفي القيام بالإجراءات والعمليات التي تسهل العمل التعليمي بالمدرسة" (دليل العمل المدرسي، ب. ت، ص٢)، "وتعمل على توثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال مشاركتها في اهتماماته ومشاركته في أعمال المدرسة" (الوذيناني، ١٤٠٠هـ، ص ٣٧ – ٣٩).

ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجالس الآباء والأمهات والتي تشكل تنظيمات فرعية في الإدارة المدرسية.

"والإدارة المدرسية الحديثة جزء من الإدارة التربوية، وصورة مصغرة لتنظيماتها وتستمد استراتيجيتها وأهدافها من الإدارة التربوية" (مرسي وسمعان، ١٩٧٥م، ص١١).

وتشهد عمليات الإدارة المدرسية وممارستها في الأنظمة التربوية والتعليمية المعاصرة تغييرات واسعة في الوقت الحاضر، وذلك بسبب التغييرات التي حدثت في علوم الاتصال والتفاعل وظهور مفاهيم إدارية حديثة مثل: إدارة الوقت، إدارة الأزمان، الجودة الشاملة، تحليل النظم، الاستماع النشط، بناء الفريق، تقبل الآخرين، إدارة المفاوضات، والتفكير الإبداعي، وغير ذلك. ولذلك ينبغي على الإدارة المدرسية الاستجابة لهذه المفاهيم الإدارية الحديثة وذلك بتحديث الأساليب والوسائل والممارسات الإدارية المتبعة.

مبادئ الإدارة المدرسية:

هناك مجموعة من المبادئ العامة التي تستند عليها الإدارة المدرسية الحديثة لكي تحقق أهدافها بفعالية، ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨هـ، ص٤٣):

١. الإدارة عملية جماعية وليست عملية فردية تتعلق بمدير المدرسة دون غيره من

المعلمين والإداريين والطلاب والآباء، والعمل الجماعي يفوق كثيرًا العمل الفردي في تحقيق الأهداف.

٢. تفويض مدير المدرسة بعض صلاحياته لبعض مرؤوسيه وبما يتناسب مع الواجبات التي يكلفون بها، وذلك استنادًا على أن السلطة تقترن بالمسؤولية وهما وجهان لعملة واحدة.

٣. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يتأثرون بها، ضمانًا لمشاركتهم في تنفيذها وتحقيق الرضا المهني بينهم.

٤. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وفق الخطة الموضوعة وبما يحقق الأهداف بفعالية.

٥. الإدارة وسيلة لإشباع حاجات المرؤوسين وتقديم التسهيلات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، وليست غاية في ذاتها.

٦. يشكل اتخاذ القرار لب وجوهر العملية الإدارية وركيزتها الأساسية ومحور كل عملية أو وظيفة من وظائفها.

العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية:

"تمثل الإدارة المدرسية جزءًا من الإدارة التربوية. أو فرعًا من فروعها وصورة مصغرة لتنظيماتها واستراتيجية محددة تتركز فيها فعليتها" (مرسي وسمعان، ١٩٧٥م، ص١١).

"وهي – أي الإدارة المدرسية – ليست كيانًا مستقلًا في حد ذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التربوية" (الفايز، ١٤١٤هـ-١٩٩٣م، ص٢٥).

"فالإدارة التربوية تقوم برسم السياسة التعليمية بينما تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ هذه السياسة، وأن هناك ارتباطًا وثيقًا بينهما، ويدوران حول محور واحد هو التربية والتعليم" (مطاوع وحسن، ١٩٨٢م، ص١٢).

ويتشكل نمط الإدارة المدرسية تبعًا لنمط الإدارة التربوية إما أوتوقراطي أو تساهلي أو تشاركي، ومن هنا ينبغي أن تكون العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة

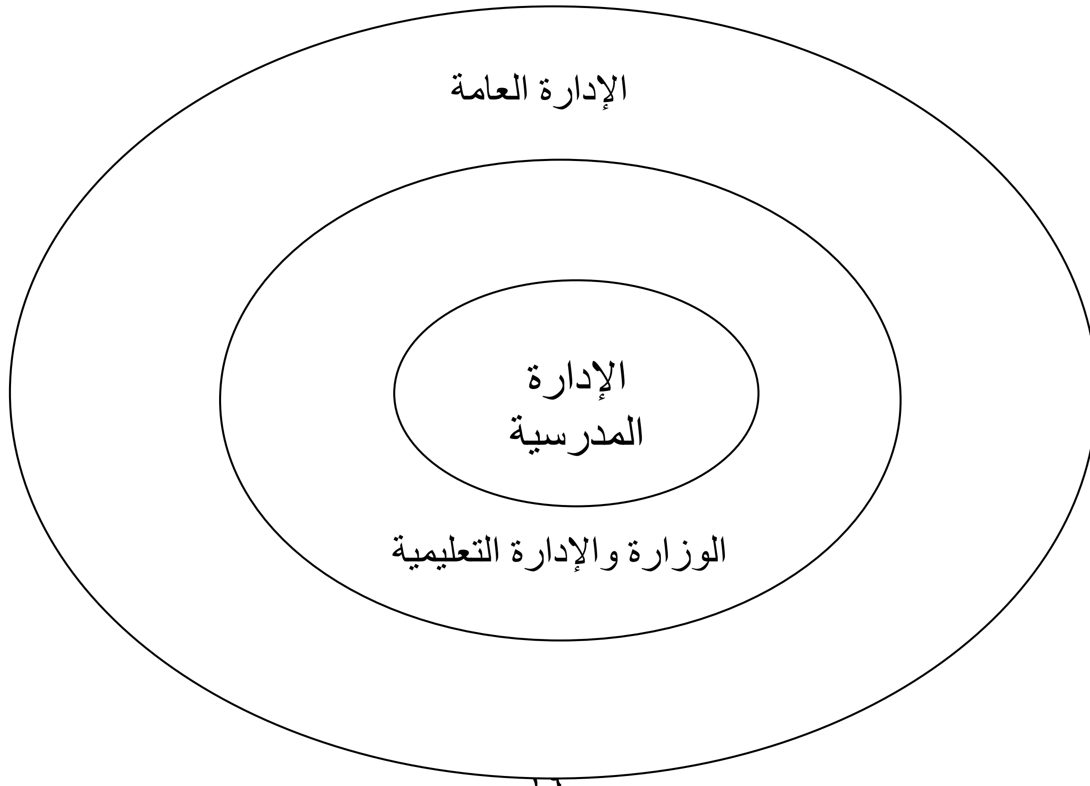
المدرسية علاقة قائمة على التفاهم والثقة والاحترام المتبادل وينبغي أن يعملا معًا على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

"والإدارة التربوية ذات بعد عام وشامل لجميع الجهود التي تهدف إلى تصريف العمل التربوي على المستوى الوطني والإقليمي، وعلى مستوى المدرسة، ومن واجبات الإدارة التربوية تقديم العون والمساعدة المالية والفنية للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى والإمكانات المادية اللازمة لتنفيذ السياسة التعليمية، كما تقوم بالإشراف والرقابة عليها ضمن سلامة هذا التنفيذ" (مرسي وسمعان، ١٩٧٥م، ص١١).

وكما كانت العلاقة التنظيمية بين الإدارة التربوية – على المستوى المركزي والمستوى الإقليمي – والإدارة المدرسية واضحة وتتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية، فإن ذلك يعزز العلاقة بينهما، إن نجاح كلا النوعين من الإدارة يؤدي إلى نجاح الأخر.

ومن بين ما سبق يتبين أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية التي هي جزء أيضًا من الإدارة العامة، والشكل التالي يوضح مكانة وعلاقة الإدارات الثلاث (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٤٥):

شكل رقم (٥) يوضح مكانة وعلاقة الإدارات الثلاث



وأيضًا فإن الإدارة المدرسية والإدارات التربوية والإدارة العامة تتفق جميعها في الإطار العام للعملية الإدارية وفي أنماطها (أوتوقراطي أو تساهلي أو تشاركي) إلى حد كبير بينما تختلف في أسلوب العلم وفنياته، نظرًا لاختلاف طبيعة العمل وأهدافه ومجال التطبيق في كل من الإدارات الثلاث (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٤٥).

مشكلات الإدارة المدرسية:

لقد كشفت بعض الدراسات عن صعوبات ومشكلات تحد من فعالية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المرسومة لها، وجاءت أبرز الصعوبات وفق ما يراه المسؤولون عن الإدارة المدرسية فيما يلي (فهمي ومحمود، ١٩٩٣م، ص٦٣):

١. عدم توفر الإمكانات البشرية والمادية اللازمة للعمل المدرسي.
٢. عدم الوضوح الكافي لبعض النظم واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية.
٣. المركزية وضرورة مراجعة الإدارات التربوية وأجهزة الوزارة في العديد من الأمور المادية والتقنية.
٤. عدم إعطاء المديرين الصلاحيات الوظيفية الشاملة لتسيير العمل بالمدرسة.
٥. ضعف الكفايات الفنية والمهنية لدى بعض مديري المدارس.
٦. عدم وجود لوائح تنظيمية ذات مواصفات شاملة تنظم العمل الإداري بالمدرسة.
٧. ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل الإداري على مستوى المدارس.
٨. زيادة النزعة التسلطية في الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة المدرسية.

وللتغلب على هذه المشكلات فقد أشارت الدراسة إلى ضرورة اتخاذ مجموعة من الإجراءات التطويرية في مجال الإدارة المدرسية ومن أبرزها ما يلي:

١. تنمية الكفايات الفنية والمهنية والإدارية لمديري المدارس.

٢. منح مديري المدارس السلطات والصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وتمكنهم من تطوير وتحديث العمل الإداري بالمدرسة.

٣. وضع اللوائح التنظيمية المقننة التي تسير العمل الإداري في المدرسة وتتجه به للتطوير والتحديث.

٤. مشاركة مديري المدارس عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية المنظمة للعمل الإداري التربوي والتعليمي على المستوى الوطني.

المبحث الثاني: أنماط السلوك الإداري التربوي:

يُعرف السلوك الإداري أو السلوك التنظيمي بأنه: "تصرفات الأفراد الفردية والجماعية في التنظيم" (الهواري، ١٩٦٤م، ص٢٧).

ويختلف السلوك الإداري التربوي والتعليمي باختلاف شخصية المدير، فهو قمة الجهاز الإداري، ويقع عليه عبء تسيير كل التنظيمات والنشاطات واتخاذ القرارات المحققة لأهداف التربية والتعليم ويقوم بإنجاز الأعمال عن طريق الآخرين، فيضع الخطط وينظم العمل ويوجه مرؤوسيه ويراقب أعمالهم ويصحح أخطاءهم وغير ذلك، وحيث إن المدير قمة الجهاز الإداري فإن فكره ومعتقداته واتجاهاته وسلوكه التنظيمي ينعكس بلا شك على جميع مكونات التنظيم الإداري التربوي والتعليمي. ويتصف في العادة مديرو المدارس وغيرهم من رجال الإدارة التربوية وفق سلوكهم الإداري أو التنظيمي وطريقهم في ممارسة التأثير وحفز مرؤوسيهم بأنهم إما أوتوقراطيون متحكمون، وإما متساهلون وإما ديمقراطيون (شوريون) وكل نمط من هذه الأنماط العامة في الإدارة يمكن أن يتمثل في درجات متفاوتة من حيث اتفاقه مع النمط العام الذي يدل عليه. ومديرو المدارس أو الأجهزة التربوية لا يديرون مدارسهم أو أجهزتهم كل الوقت وفق نمط واحد من هذه الأنماط العامة وهو ما يطلق عليه بالنمط الأساسي. ولكن قد يتبع نمطًا آخر لبعض الوقت وطبقًا للظروف المحيطة به، وهو ما يطلق عليه بالنمط الثانوي أي أن كل مدير يميل إلى اتباع نمط معين من هذه الأنماط أغلب الأوقات أكثر من سواه وتتصف إدارته بهذا النمط (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٤٩).

أنماط السلوك الإداري في الإدارة التربوية:

إن الممعن في أمر السلوك الإداري يجد أن أصولها تتجمع في أنماط ثلاثة، وسوف يتناول الباحث كلاً منها على حدة بالتفصيل وهي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٥٠):

- الإدارة التربوية الأوتوقراطية (المتحكمة أو المستبدة أو الفردية).
- الإدارة التربوية المتساهلة (الديمقراطية المطلقة).

- الإدارة التربوية الديمقراطية (الشورية).

١) الإدارة الأوتوقراطية:

ويتمثل هذا النمط في أن يكون المدير مركز الدائرة في عملية الإدارة التربوية والتعليمية داخل إطار التنظيم الإداري ويطلق عليه النمط التقليدي؛ لأنه يستند على الفلسفة التقليدية في الإدارة.

وتعتبر الإدارة الأوتوقراطية أن السلطة الإدارية أو الرسمية مركز قوتها وهي مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها، ولا تفوض لغيرها، وتهمل هذه الإدارة ما يسمى بالسلطة غير الرسمية وهي سلطة تمنح لها من جانب المرؤوسين، ومن السمات المميزة لهذا النوع من الإدارة، إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفصيلات والإصرار على طاعة المرؤوسين، والاستبداد بالرأي واستخدام التخويف والترهيب، وغير ودية في أسلوبها وغامضة في تعليماتها وأوامرها وتلتزم بحرفية الإجراءات ولا تحيد عنها، ويكون دورها هو الدور الرئيس، إذ تقوم بجميع الأعمال الفنية المهمة، أما دور المرؤوس فهو دور ثانوي فلا يعمل أي عمل إلا باستشارة المدير معتمدًا عليه في كل خطوة من خطواته، وينعدم الحوار بينها وبين العاملين معها في الغالب، وخاصة في الأمور ذات الصلة القوية بالعمل. وهي تقود وتوجه وتأمر من حين لآخر وتصدر القرارات والتعليمات وتتأكد من تنفيذها، وعلى المرؤوسين أن يتبعوها وهذه الإدارة تنعدم ثقتها في قدرات واستعدادات مرؤوسيها وتقلل من قيمتهم الشخصية وقدرتهم في العمل، وتضع من الطرق والوسائل ما يحقق سير العمل سيرًا منتظمًا ودقيقًا، وتتحمس هذه الإدارة للعمل بدرجة كبيرة، وتعمل بجد وبكثرة، وهذا النمط من الإدارة لا يهتم بعقد اجتماعات دورية للتشاور مع العاملين معه أو مشاركتهم فيما يعود على العمل بالمنفعة ويرفع من مستوى أداء العاملين فيه (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص ص٥٠ - ٥١).

إنَّ هذا النمط الأوتوقراطي "يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا والفخر المصاحب للتصرف والمشاركة في اتخاذ القرار وعدم إعطائهم الفرصة للتقدم والنمو، ورفع كفاءتهم الإنتاجية" (هاشم، ١٩٨٧م، ص٢٤٧).

هذا بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب في اتخاذ القرار يضعف روح البحث والتفكير والابتكار بين العاملين في المدرسة أو الهيئة التربوية حيث إن المدير لا يمنحهم الفرصة لذلك، ويشير الأدب الإداري المعاصر، إلى: "أن المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرار تجعله أقرب إلى الصواب وكلما اشتركت الجماعة في القرار، كلما كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه، وكانت أكثر تأييدًا له وتحمسًا في تنفيذه" (مرسي وسمعان، ١٩٧٥م، ص٥٠).

إن العاملين تحت رئاسة النمط الإداري الأوتوقراطي ينفذون أعمالهم تحت سيطرة الخوف، وفي جو من القلق والرهبة، مع انعدام الرقابة الذاتية، بينما "يؤكد الفكر الإداري المعاصر على أن الفرد إذا توافرت له الحرية المسؤولة يكون قادرا على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بقيم عليا ويراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة" (الهواري، ١٩٦٤م، ص٨٤).

إن هذا النمط من المديرين يسعى إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العاملين معه بكافة الطرق والوسائل التي قد تتنافى مع الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في معظم الأحوال، وذلك على الرغم من "أن الفكر الإداري المعاصر تحول كبندول الساعة من إدارة تركز على إحكام عملية التخطيط والتنظيم التوجيه والرقابة من خلال مبادئ إدارة علمية إلى إدارة تركز على الفرد واحتياجاته والربط بين احتياجات الفرد من المنظمة (المدرسة مثلا) واحتياجات المنظمة من الفرد على أساس التركيب السيكولوجي وللفرد ومتطلباته السيكولوجية والاجتماعية والاقتصادية ضرورة من ضرورات الإدارة المعاصرة حتى تحقق الأهداف والنتائج المنشودة منها" (الهواري، ١٩٦٤م، ص ص١١ - ١٢).

لكل المعطيات السابقة يعتبر النمط السلوكي الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر؛ بل وترفضه التربية الحديثة؛ لأنه يهدم من شخصية المرؤوسين ويعوق بناءها ونموها، فالمرؤوسون تحت إدارة هذا النمط مكلفون بتنفيذ التعليمات دون مناقشتها وفهمها، وهذا يسبب لهم القلق والاضطراب، ولا يمكن للمعلم الذي يعمل تحت رئاسة هذا النمط أن يستخدم مع تلاميذه أسلوبًا ديمقراطيًا (شوريًا) وهو في ذات الوقت أداة من أدوات الثقافة

الأوتوقراطية.

إن كل ذلك يؤدي إلى انعدام الثقة بين مدير المدرسة والمعلم والتلميذ، وتنخفض الروح المعنوية للمعلمين والتلاميذ وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة.

٢) الإدارة المتساهلة :

تقوم الإدارة المتساهلة على مركزية المرؤوس (المعلم / المرشد الطلابي / وغيرهم) في العملية الإدارية، مركزية تطلق لأي منهما العنان في التصرف دون أن يتلقى أي توجيه من المدير، ويستند هذا النمط على ما يسمى بالفلسفة الطبيعية.

وهذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته المرحة المتواضعة وبمعلوماته الفنية المتميزة في مختلف مجالات العمل، وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات ويتحدث مع كل فرد من مرؤوسيه باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة فيشيرون بآرائهم عليه، وينفذون أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٥٧).

"كما يجعل العاملين معه يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم" (هاشم، ١٩٨٧م، ص٢٥٠).

وبذلك تنعدم السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ولا يستطيع مواجهة الآخرين بأخطائهم في مجال العمل حتى لا يثير غضبهم أو ينفرهم من العمل وهنا تنعدم القيادة، وتنعدم روح العمل الجماعي، مما يجعل المنظمة (المدرسة) في حالة من التسيب، ويسود القلق والتوتر والفوضى وعدم الانضباط في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال، كذلك لا توجد رقابة فعالة الأمر الذي يجعل هذه (المنظمة) المدرسة لا تحقق أهدافها.

وأيضًا فإن هذا النمط من المديرين لا يكسب العاملين معه خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني بل أن مجموعته تكون أقل المجموعات من حيث الإنتاجية في العمل، والعمل مع مثل هذا النمط يكون غير منظم ويصرف المدير معظم وقته في بحث المشكلات المهمة مع مرؤوسيه، وتسير برامج العمل وفق ما يراه المرؤوسون أثناء قيامهم بعملهم، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا النمط "لا يبعث على احترام العاملين لشخصيته ويشعرون معه بالضياع وعدم القدرة على التصرف

والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه من جانب الرئيس الإداري، وتنعكس آثار ذلك على شخصية العاملين فتصبح في الغالب سلبية كما يحدث قصور في جوانب العمل ذاته" (مرسي وسمعان، ١٩٧٥م، ص٩٠).

٣) الإدارة الديمقراطية (الشورية):

"ويتصف هذا النمط السلوكي في الإدارة بأن يكون لكل من المدير والمعلم وغيره اعتباره في العمليات أو الوظائف الإدارية، ويسمى هذا بالنمط التقدمي والذي يستند على ما يسمى بالفلسفة التقدمية. وهذا النمط من الإدارة يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ويأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ويعامل الآخرين بكرامة احترام ولا يقلل من أهميتهم ويعتبر الفرد غاية في ذاته له احترامه وكرامته، ويستخدم هذا النمط من المديرين قدراته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها، ويحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية، ويتخذ الإجراء الذي يتحقق معه أكبر قدر من النجاح بالنسبة له وللآخرين" (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٦٢).

وهذا النمط من أنماط الإدارة قرره الإسلام فقال سبحانه وتعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ (٣٨)﴾ سورة الشورى. وقال: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ (١٥٩)﴾ سورة آل عمران.

وقبل اتخاذ القرار "يقوم المدير بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية والضرورية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة" (Burrup Percye, 1962, p.98).

"إن هذا النمط من المديرين هو النموذج الأمثل لأنه يراعي التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين ووجهة نظره مع توفير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه في الرأي مؤمنًا بأن في كل مجتمع عمل من يعتنقون أفكارًا مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة للأمور وطرق علاجها" (مصطفى وآخرون، ١٩٦٥م، ص١٦).

"ووفق هذا النمط الإداري تحدد الأعمال بحيث لا تتداخل ولا تتضارب وتكون التعليمات واضحة والواجبات المناطة بكل مرؤوس محددة؛ لأن ذلك يحقق الرضا لكل

المرؤوسين، ويجنبهم الخلافات والاحتكاك، ويبعدهم عن البلبلة وسوء الفهم، ويجعل كل فرد متفهما لمسؤولياته وواجباته، ويتفق ذلك مع وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر الذي يرى أن ذلك يرفع من معنويات العاملين وتنمية قدراتهم" (هاشم، ١٩٨٧م، ص٢٤٩).

"وتشير البحوث والدراسات في مجال علم النفس الاجتماعي إلى أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وبفاعلية عندما يشتركون في صناعة القرار وفي تنفيذه، ويكونون أكثر اهتماما بأعمالهم، وهذا بدوره سيؤدي إلى تخفيض معدل الغياب إضافة إلى تخفيض حالات عدم الرضا مما ينتج عنه زيادة الإنتاجية" (Jack, 1976, P.49).

كما أشارت هذه البحوث إلى أن "العملية التربوية والتعليمية تتحسن إذا كانت في بيئة ديمقراطية (شورية)؛ لأنها تسمح بالتجريب والبحث وتشجع عليه، إن الإدارة الديمقراطية هي الإدارة الجيدة في مجال العمل التربوي والتعليمي وإن كانت أصعب ما يكون في مجالات التطبيق والممارسة الإدارية" (مرسي وسمعان، ١٩٧٥م، ص٨٩). "ويعتبر النمط الديمقراطي أكثر الأساليب الإدارية فعالية"(Jack, 1976, P.49). والقادة التربويون ينبغي أن يمارسوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك بسبب سرعة التغيير الكمي والكيفي في مؤسسات التربية والتعليم.

هناك عدة صفات ينبغي أن تتوافر في المدير الإداري التربوي حتى يُطلق عليه مديرًا ديمقراطيًا (شوريًا) ومن أبرز هذه الصفات ما يلي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨هـ، ص٦٥):

١ -أن يمارس أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله للمسؤولية والقيام بها على خير وجه مع ممارسة المبادأة وضبط النفس.

٢ -أن يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها وأن يحصل على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية.

٣ -أن يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ القرار طالما أن الظروف تسمح بذلك، مع تفويض بعض سلطاته

لمرؤوسيه.

٤ -أن يسمح ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها.

٥ -ألا يطلب لنفسه أو يستخدم في ظل القانون أو المنظمات الرسمية الاجتماعية امتيازات خاصة يذكرها على الآخرين.

٦ -أن يعامل الآخرين باحترام ويقدر قدراتهم وألا يقلل من قيمتهم أو يعاملهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية.

٧ -أن يجعل من تنمية شخصيات مرؤوسيه محورا أساسيًا لكل قراراته وأفعاله.

القيادة في الإدارة التربوية:

تمثل القيادة وظيفة من وظائف الإدارة أو صفة من صفاتها، وتعني القيادة "عملية استثارة الجهود المشتركة التي تتم خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف" (نشوان، ١٩٨٢م، ٨٧).

بينما عرفت القيادة بأنها: "تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين" (Tannebaum, 1961, P.24). كما عرفت بأنها: "عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة" (Beach, 1965, P.432).

ومن هنا فإن القيادة تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة، أما القائد فقد عرفه كوفي بأنه: "الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف محدد في موقف معين" (Coffey, 1975, P.14).

ويعني ذلك أن القائد هو الفرد القادر على الإبداع وتوجيه الجهود وتنسيقها من أجل تحقيق الأهداف بفعالية، كما يعني أن كل قائد هو إداري، وليس كل مدير إداري قائد، فالإداري يعني بالحاضر ومشكلاته ويحافظ على الوضع الراهن ولا يسعى لتغييره، أما القائد فهو الشخص المعني بالتغيير والتطوير في أنماط السلوك وفي جوهر التنظيم باحثًا عن التطور المستمر، وفي حين يستمد المدير الإداري سلطته من مركزه الوظيفي أي من سلطته الرسمية، فإن القائد يستمد سلطته من مكانته بين التابعين أي من سلطته غير الرسمية، ويعني ما سبق أن السلوك القيادي في الإدارة التربوية أوسع

وأشمل من السلوك الإداري في الإدارة التربوية. وأنه من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري، عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه لتحقيق أهداف محددة.

"والقيادة التربوية الناجحة التي تستطيع تحقيق أهداف المدرسة بيسر وبأقل جهد ممكن، ليست هي بالضرورة الإدارة الديمقراطية فقط، ولكن بالإضافة إلى ذلك هي الإدارة التي توظف القيادة للتأثير في سلوك المرؤوسين ودفعهم للعمل، وهي التي تستطيع تقدير القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين، وتقدر على التصرف بنجاح في ضوء فهمها لذاتها والمجموعة التي تقودها والموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة، ولظروف البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها" (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٦٩).

وتم تأكيد هذا الرأي بأن: "القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف بنجاح في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري" (Chis, 1968, P.12).

"والقائد الإداري الناجح هو الذي يدفع العمل التربوي بعوامل القوة الحيوية والتقدم ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويثبت فيه من عوامل الإبداع والابتكار والتجديد ما يضمن تطويره" (هاشم، ١٩٨٧م، ص٢٥٨).

بالإضافة إلى إنه يهتم بالولاء للآراء والأفكار والقيم وليس للأشخاص فالولاء للقائد لا يعني الموافقة على كل ما يقوله أو يفعله، فيجب أن يتوقع أن الجماعة في بعض الأحيان لا تناصر سياسته على طول الخط وإنما تناصر أفكاره ومبادئه وآراءه إذا كانت في صالح العمل.

إن هذه كلها مقومات تعتمد عليها شخصية القائد الإداري الفعال وقدراته الإدارية الخلاقة، وتستند هذه المقومات على أن الإدارة فن ومهنة، بجانب كونها علم، ولذلك ينبغي أن يلتزم المدير التربوي أيًا كان مستواه التنظيمي بمراعاة القواعد الأساسية في الإدارة فيما يختص بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه ورقابة مجهودات العاملين معه من معلمين وموظفين وطلاب وتصرفاتهم في المواقف التي يتعرضون لها، وكذلك في الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية، وأيضًا في إشباع الحاجات

والرغبات السيكولوجية للعاملين معه ودفعهم لإنجاز العمل باستخدام الحوافز المادية والمعنوية، والتصدي لمشاكلهم وحلها، ومن هنا وصفت القيادة بأنها وظيفة لإشباع الحاجات، وبالإضافة إلى هذه المقومات يجب أن يضع نفسه دائما في مكان الأشخاص العاملين معه، وأن ينظر إلى الأمور المتعلقة بهم من هذا الجانب، ويشرك كل من معه في العمل في اتخاذ القرار كل فيما يخصه، وأن يفهم شبكة العلاقات مع الرئيس الأعلى، والمرؤوسين، وزملائه ومناخ وتكنولوجيا العمل (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص ص٦٩ - ٧٠).

"إن القيادة في الإدارة التربوية هي القادرة على التخطيط والمتابعة الفعالة واتخاذ القرارات المناسبة، وتوزيع المسؤوليات بطريقة فعالة، وحل المشكلات واقتراح البدائل، والموضوعية عند تقويم الأداء" (الغنام، ١٤٠٤هـ، ص٥٦).

وأيضًا فإنها القيادة التي تحولت ثقافتها من التركيز على ثقافة السلطة الرسمية إلى الاهتمام بثقافة السلطة غير الرسمية، ومن ثقافة التسيير إلى ثقافة الإبداع، ومن ثقافة العداء للآخر إلى ثقافة الحوار الفكري مع الآخر، ومن ثقافة الرأي الواحد إلى ثقافة المشاركة ومن ثقافة التسلط على الآخرين إلى ثقافة الديمقراطية، ومن ثقافة العنف إلى ثقافة التسامح، وهي القيادة التي تعمل على توفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، وتبحث عن الفعالية، وتتمتع بالقدرة على التخيل، وتؤثر في الموارد المتاحة، وتزدهر بتوفر الفرص "وتدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وترى الغايات في ارتباطها بالوسائل وأساليب التنفيذ كما أنها تقوم بدور رئيس في رسم السياسة" (Mcclear, 1995, P.103).

وتحدث تغيرات في البناء التنظيمي بقصد تحقيق أهدافه. ومن هنا فإن القيادة في الإدارة التربوية على كافة المستويات، ينبغي عليها أن تأخذ بالنمط الإداري الديمقراطي (الشورى) وتوفر له المناخ الملائم الذي يساعده على التجديد والتطوير وفق احتياجات العمل "إن الإدارة التربوية لم تعد عملا يقدر عليه كل إنسان، وإنما صارت علمًا له أصوله ونظرياته، وفنًا يحتاج إلى صفات نفسية وعقلية وشخصية خاصة ومهنة لها أخلاقياتها وتقاليدها وأصولها المستمدة منها، كعلم وكفن" (عبود، ١٩٧٩م، ص٢).

مقومات القيادة في الإدارة التربوية:

تستند القيادة في الإدارة التربوية على ثلاثة مقومات هي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٧٤):

١ - قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه باستخدام وسائل مختلفة (المكافأة، السلطة، التأثير على المرؤوسين، خبرته ومهارته الفنية في العمل، التنظيم غير الرسمي).

٢ - قدرة المدير على توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم واستثارتها من خلال إحداث التفاعل الإيجابي بينهم والعناية بأحاسيسهم ومشاعرهم.

٣ - قدرة المدير على تحقيق التوازن بين أهداف التنظيم (المدرسة – القسم – الإدارة) وأهداف المرؤوسين.

المهارات اللازمة لممارسة وظيفة القيادة في الإدارة التربوية:

يحتاج المديرون في الإدارة التربوية والتعليمية (مدير مدرسة – رئيس مدرسة – رئيس قسم – مشرف تربوي – مدير تعليم – وغيرهم) إلى امتلاك مجموعة من المهارات تكسبهم صفة القادة، وتجعل المرؤوسين يقبلون قيادتهم، ومن أبرز هذه المهارات ما يلي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص٧٥):

١ المهارات الفنية: وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل التربوي والتعليمي، ويمكن اكتسابها بالدراسة والخبرة التدريب.

٢ المهارات الإنسانية: وهي مهارات خاصة بالتواصل والتفاعل مع المرؤوسين والتأثير فيهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وكل قيادي في الإدارة التربوية يحتاج إلى هذه المهارات الإنسانية وبنفس القدر مهما اختلف المستوى الإداري لهذا القائد التربوي. وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.

٣ المهارات الإدارية: وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف المعقدة واستخلاص النتائج، والتصور الدقيق للأشياء، واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعبير عن الرأي بطريقة واضحة، والتفويض، والاستفادة من الوقت ويحتاج

القيادي إلى هذه المهارات بصورة أكبر كلما صعد إلى أعلى في السلك الإداري بالنظام التعليمي.

وتجدر الإشارة إلى أن الفصل بين المهارات الثلاث التي تتطلبها القيادة الناجحة في الإدارة التربوية هو بغرض التحليل، والحقيقة أن هذه المهارات الثلاث متشابكة إلى درجة تجعل من الصعب علينا أن نحدد أين تنتهي إحداها وتبدأ الأخرى.

المبحث الثالث: مسؤوليات مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن حسن سير العمل في مدرسته التي تشكل الوحدة التعليمية في النظام التعليمي، وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي ما دامت أهداف المدرسة ماثلة أمامه وما دام يأمل في تحقيق الأهداف التربوية المسؤولة عنها مدرسته.

ويستطيع مدير المدرسة أن يبث روح العمل والنشاط في مدرسيه وتلاميذه ويكون رأيا عامًا مستنيرا يدعم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل أسرة المدرسة وبيئتها، وكل ذلك يتوقف بالدرجة الأولى على اتجاهاته وشخصيته، وإدراكه للأهداف البعيدة والقريبة التي يحققها التعليم لمجتمعه.

وتشغل الواجبات الإدارية والتنظيمية معظم وقت مدير المدرسة، ويعتقد بعض مديري المدارس أن مسؤوليته الأساسية هي تصريف العمل الإداري، وأن العمل الفني والمهني يأتي في المرتبة الثانية، وذلك اعتقاد غير صحيح، حيث إن جوهر العملية التربوية يرتبط بالجوانب الفنية، فوظيفة المدرسة وتعليم التلاميذ — وفق أهداف المدرسة – هي في جوهرها عملية فنية تقوم على قواعد ومبادئ إدارية، ومن هنا فإن كل العمليات الإدارية والتنظيمية تكون في خدمة الجانب الفني، وعلى هذا ينبغي أن ينظر مدير المدرسة إلى الجوانب الإدارية على أنها تابعة للجوانب الفنية وليست متقدمة عليها.

ومن هنا فإن مدير المدرسة يعتبر مسؤولا عن أعمال فنية وإدارية ومالية وأمنية، وهي أعمال ليست بالسهلة والبسيطة ولكنها عمليات ديناميكية متشابكة ينبغي الحرص على التنسيق بينهما، ومن أبرز مسؤوليات مدير المدرسة، قدرته على إنابة من يستطيع الاضطلاع ببعض هذه الأعمال في أسرة المدرسة سواء قام بهذه الأعمال أو فوض غيره للقيام بها فهو يعد مسؤولا عنها مسؤولية مباشرة، وتشير أدبيات الإدارة المدرسية إلى أن تأدية مدير المدرسة لمسؤولياته الفنية والإدارية بفعالية، يتطلب منه أن يعتمد على المشاركة كأسلوب لجمع المعلومات والبيانات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وأن يحفز العاملين معه على الابتكار، وأن يمنحهم سلطات تتكافأ مع

مسؤولياتهم، وأن يساعدهم على المبادرة، وأن يتيح لهم فرص التعليم والتدريب والتأهيل لاكتساب الكفايات الإدارية والتربوية التي تمكنهم من أداء واجباتهم بفعالية، وأن يستخدم مهارات الاتصال الفعال مع مرؤوسيه، وأن تكون لديه المقدرة على توقع المشكلات والأزمات المدرسية الطارئة ومواجهتها بالطرق العملية المناسبة، وأن يكون ملمًا باللوائح والتعليمات والإجراءات التي تنظم العمل الإداري في المدرسة وطبيعة الأعمال التي يؤديها بقصد تحقيق المدرسة لأهدافها (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص ص١٦٥ - ١٦٦).

مسؤوليات المدير الفنية:

تتركز هذه المسؤوليات حول كل ما من شأنه تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها، ومن أبرز هذه المسؤوليات ما يلي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص ص١٦٧ - ١٦٨):

١ وضع الخطة السنوية للمدرسة.
٢ توفير أكبر عدد من الخدمات التربوية الاجتماعية والنفسية لطلاب المدرسة.
٣ زيارة الفصول الدراسية بهدف تقويم المعلمين والطلاب، وبشرط أن تحدث أثرًا إيجابيًا على المنهج المدرسي بمفهومه الشامل.
٤ تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها وفق اللوائح المنظمة لذلك ودراسة نتائجها بغرض الاستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسي لأبنائهم.
٥ تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات العليا للتعليم في المناطق التعليمية.
٦ تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمدرسة وفقًا للتعليمات المنظمة لذلك مع مراعاة الموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات.
٧ تفعيل المجالس واللجان المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة العاملين بالمدرسة لمناقشة الجوانب الإدارية والتنظيمية، وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته وواجباته على الوجه المطلوب.
٨ تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة، مثل تمكينه من

المشاركة في زيارة المعلمين في الفصول الدراسية ومتابعة أعمالهم ورئاسة بعض اللجان وغير ذلك.

٩ مساعدة المعلمين الجدد وتقديم العناية الخاصة بهم وتزويدهم بالتعاميم والقرارات واللوائح والتعليمات المنظمة للعمل المدرسي، ويوثق زياراته لهم في الفصل وتوجيهاته في سجل المتابعة الخاص بالمعلمين وتقويمهم ويبلغ المعلم كتابيًا عقب كل زيارة عليه من ملاحظات.

١٠ -التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توجيهاتهم وتوصياتهم والمبادرة في دعوة المشرف التربوي المختص عند الحاجة.

مسؤوليات المدير التنظيمية:

ويمكن حصر بعضها فيما يلي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨ه، ص ص١٦٨ - ١٦٩):

١ - تنفيذ القوانين والنظم واللوائح والتعاميم التي تصدرها الوزارة.

٢ - قبول الطلاب الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قيدهم في حدود اللوائح والتعليمات المنظمة لذلك.

٣ - توزيع الطلاب على الفصول الدراسية في بداية كل عام دراسي.

٤ - توزيع أعمال المدرسة خلال العطلة الصيفية على وكلاء المدرسة ومدرسيها، ولا يجوز إنابة معلم عن مدير المدرسة إلا إذا خلت المدرسة من الوكلاء.

٥ - تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال الصيانة والمبادأة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات يخشى من خطورتها.

٦ - اطلاع أعضاء هيئة التدريس والإداريين على التعاميم والتوجيهات واللوائح الصادرة من السلطات التعليمية الأعلى ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها، وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.

٧ -الإلمام الكامل بأهداف المرحلة الدراسية التي يعمل فيها وفقا لما جاء في سياسة التعليم، والتعرف على خصائص الطلاب في هذه المرحلة.

٨ -اعتماد الوثائق والشهادات الصادرة عن المدرسة.

٩ -تكوين اللجان الخاصة بشؤون التوريدات والعهد.

١٠ -إعداد الجدول قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الإشراف اليومي على معلمي المدرسة على أسس تربوية تحقق العدالة، وتراعي الصالح العام.

١١ -حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.

١٢ -وضع نظام جيد للسجلات المدرسية ليتحقق بموجبه الاحتفاظ بهذه السجلات في صورة سليمة ودقيقة وأمنية ويسهل الرجوع إليها.

١٣ -الإشراف على الشؤون المالية المتعلقة بالمقصف المدرسي والسلفة المدرسية وفقا للتعليمات المنظمة للصرف مع مراعاة الأغراض التربوية.

١٤ -تشكيل لجان الجرد السنوي واستلام وإضافة وقيد عهدة جديدة.

١٥ -مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر.

١٦ -رئاسة مجلس إدارة المدرسة ومتابعة تنفيذ قراراته.

وتمثل الخطة المدرسية بوجه عام عنصرًا أساسيًا من عناصر العملية التعليمية التنظيمية في المدرسة، وهي كما يعرفها المخططون التعليميون مجموعة من البرامج والأنشطة المدرسية ذات وسائل وإمكانات مادية وبشرية مناسبة وتسعى لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة ويعدها مدير المدرسة ومعلموها. وهي بذلك ليست غاية، بل وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية المتوقع تحقيقها، ومن خلال الخطة المدرسية يعرف كل شخص من أين يبدأ عمله، وكيف، ومتى وما هي حدود مسؤولياته، ولكي نصل بالخطة المدرسية في مدارسنا إلى المستوى المطلوب لا بد من مراعاة مجموعة من القواعد العامة، ومن أبرزها ما يلي (مصطفى وعمر، ١٤٢٨هـ، ص ص١٦٩ - ١٧١):

١ -أن تكون الخطة مبنية على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط نتيجة البيانات والمعلومات التي يحصل عليها.

٢ أن تتسم الخطة بقدر من المرونة تساعد على مواجهة الحاجات الطارئة والصعوبات غير المتوقعة.

٣ الخطة المدرسية قد تستغرق عاما دراسيا أو فصلا دراسيا ومن ثم تتجزأ هذه الخطة إلى خطط قصيرة لفترات زمنية محددة، قد تكون شهرية أو أسبوعية أي أن الخطة السنوية قد ينبثق عنا خطة شهرية أو أسبوعية.

٤ تشتق أهداف الخطة القصيرة المدى من أهداف الخطة الطويلة المدى وتحقيقها هو تحقيق لأهداف الخطة الطويلة.

٥ اختيار الأساليب والنشاطات التي تتضمنها الخطة في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، والخطأ في تقدير هذه الإمكانات يؤثر سلبيًا على تحقيق الأهداف.

٦ تختلف الخطط المدرسية من مدرسة لأخرى، فالخطة التي تعد من أجل تحقيق الأهداف التربوية لمدرسة ما، قد لا تفي بالغرض لمدرسة غيرها، ويرجع هذا الاختلاف في الحاجات الأساسية لكل من المعلمين والتلاميذ والبيئة المحلية.

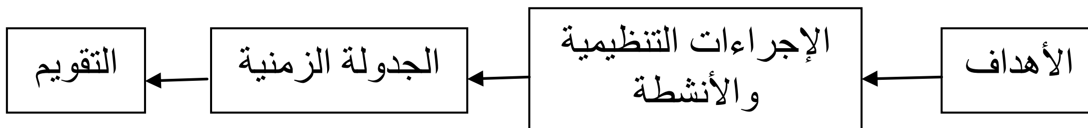
٧ المتغيرات التي تطرأ على الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع تجعل الخطط المدرسية تتغير من سنة دراسية لأخرى.

٨ تتضمن الخطة المدرسية عناصر أساسية هي:

- الأهداف.
- الإجراءات التنظيمية والأنشطة.
- الجدولة الزمنية.
- التقويم.

شكل رقم (٦) يوضح العناصر الأساسية لخطة المدرسة

(مصطفى وعمر، ١٤٢٨هـ، ص١٧٠):



٩ - تقويم الخطة المدرسية، عملية مستمرة جنبًا إلى جنب مع تنفيذ الخطة؛ حتى

يمكن تعديل الأساليب والإجراءات في حينها تجنبًا لما يسمى بالهدر التربوي المادي والبشري كما يعتبر التقويم رافدا للخطة المدرسية في العام الدراسي المقبل.

١٠ -تتمركز أهداف الخطة المدرسية حول تنمية شخصية التلميذ باعتباره محور العمل التربوي في المدرسة.

١١ -أهداف الخطة يجب أن تكون واضحة، محددة، مصاغة على نحو يبين ما ننوي عمله أو بلوغه، وقابلة للتنفيذ في زمن مناسب ويمكن تقويمها بسهولة، وتختص بكل مجال على حدة، وأن تتناسب مع إمكانات المدرسة.

١٢ -تتضمن الخطة المدرسية مجالات عمل رئيسة هي: الطلاب – المعلمون – المناهج – العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي – التنظيم الإداري.

١٣ -الخطة المدرسية برنامج عمل جماعي تعاوني، وهذا يقتضي ضرورة مشاركة أفراد الهيئة الإدارية والتعليمية في إعداد الخطة.

١٤ -الحوار الجاد الموضوعي، ضمان لإعداد خطة جيدة وتنفيذه مناسب لها.

١٥ -يتم إعداد تقرير شهري أو أسبوعي يتضمن إنجازات الخطة، والمعوقات التي واجهت التنفيذ والحلول الإجرائية لمعالجتها.

القسم الثاني: الدراسات السابقة:

بالرغم من كثرة الدراسات النظرية التي اهتمت بدراسة الإدارة التربوية أو المدرسية، إلا أنه يلاحظ أنها لم تخرج عن نطاق أربعة أبعاد أساسية وهي: دراسات تناولت واقع الإدارة التربوية. ودراسات تناولت أثر التغيرات التقنية والاستراتيجيات المستحدثة في الإدارة التربوية. ودراسات تناولت أثر السلوك التنظيمي على الإدارة التربوية. ودراسات تناولت أثر التأهيل المهني والتدريب للمديرين وانعكاساته على العملية الإدارية.

إلا أن محاولة الربط بين هذه الأبعاد بطريقة مباشرة لم تحظ بدراسات وفيرة، وخاصة في البيئة المحلية، فهناك القليل من الدراسات الميدانية التي ركزت على البحث في المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية ودور المدير في

التعامل مع متطلبات العصر بأسس علمية، وهو ما يهدف إليه البحث الحالي.

هذا وقد تنوعت واختلفت الدراسات السابقة من دراسة لأخرى، وذلك حسب الهدف من الدراسة وطبيعة مجالها وتطبيقاتها المختلفة، ومدى درجة العلاقة بين الجانب النظري وواقع التطبيق العملي لأساليبها.

وفيما يلي ملخصًا لأهم نتائج الدراسات السابقة والتي تناولت المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية، وذلك بهدف الوصول إلى تحديد دقيق لمثل هذه المتغيرات وتأثيرها.

١) **هدفت دراسة الرحيلي (١٤٢٣هـ)** إلى التعرف على مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن، وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان لدراسته حيث طبق على عينة تبلغ ١٨٣ فردًا منهم ٥٧ مشرفًا تربويًا و١٢٦ مديرًا، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس هي إلحاح المعلم في طلب الانصراف مبكرًا يوم الأربعاء للسفر، وقلة المصداقية في تسجيل وقت الحضور والانصراف، وأكثر المشكلات الفنية التي يواجهها مديرو المدارس هي عدم توظيف المعلم لتقنيات التعليم في التدريس، وعدم استقرار المعلم في مدرسته بسبب طلبه النقل، وضعف مشاركة المعلم في الأنشطة غير الصفية، وعزوف المعلم عن تطوير كفاياته، وأكثر المشكلات الاجتماعية تتمثل في ضعف دور المعلم في توعية الطلاب بكيفية التعامل الإيجابي مع التحديات الثقافية، وضعف دور المعلم في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع. وتبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول إدراك مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس طبقًا لمتغير الوظيفة والمؤهل العلمي والخبرة.

٢) **قام الخنجر (٢٠٠١م)** بدراسة ميدانية هدفت إلى عرض وتحليل الإدارة التربوية والمدرسية، والوقوف على المشكلات الرئيسة التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم الدراسة إلى جزأين، يتناول الجزء الأول

عملية العرض والتحليل النظري لموضوع الإدارة التربوية، ويتناول الجزء الميداني إجراء دراسة ميدانية عن واقع المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين في محافظة القريات في السعودية، وقد ركزت الدراسة الميدانية على المشكلات الرئيسة التي تواجهها إدارة مدارس البنين في محافظة القريات، وذلك من خلال دراسة اتجاهات مديري المدارس والمعلمين نحو درجة وجود هذه المشكلات كمستوى المدرسة التي يعملون بها (ابتدائية، متوسطة، ثانوية) ونوع الوظيفة التي يشغلونها (مدير / معلم) إضافة إلى المتغيرات الشخصية والاجتماعية لهم (الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والفئة العمرية). أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٣٩٧ فردًا، تم استخدام استبانة مكونة من ٣٦ فقرة لجميع البيانات اللازمة، ولتحليل هذه البيانات استخدم العديد من المعالجات الإحصائية منها التكرارات ، المتوسطات الحسابية، تحليل التباين الأحادي، تحليل الاختبار البعدي.

أظهرت نتائج الدراسة أن لمستوى المدرسة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة أثر على اتجاهاتهم نحو درجة وجود المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين في محافظة القريات، كما أظهرت أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=.05) بين مستويات درجة وجود المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية تعزى لنوع الوظيفة (مدير/معلم) كما أظهرت الدراسة أن لكل من الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة أثرًا على اتجاهاتهم نحو درجة وجود المشكلات، بينما أظهرت أن ليس للمؤهل العلمي أثر في اتجاهاتهم نحو درجة وجود المشكلات التي تواجه إدارات مدارس البنين في محافظة القريات.

٣) **هدفت دراسة سليمان (١٩٩٩م)** إلى التعرف على معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية الثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم في فلسطين، وقد أجريت الدراسة على مجتمع البحث والبالغ ٢٣٣ مديرًا ومديرة بمعدل ١٥٦ مديرًا ومديرة في نابلس و٧٧ مديرًا ومديرة في محافظة طولكرم وكانت أبرز نتائج دراسته:

– أن درجة المعوقات الكلية كانت قليلة بشكل عام على غالبية مجالات: السلطة

المشرفة والبناء المدرسي والمعلمين والطلبة وإدارة الذات والتطور الشخصي ومهارات الإشراف التربوي، أما مجال أولياء الأمور فقد كانت درجة المعوقات الكلية عالية.

- كما أن درجة المعوقات الكلية كانت أكبر عند الإناث مقارنة بالذكور على مجالات: السلطة المشرفة والبناء المدرسي والمعلمين والطلبة والتطور الشخصي ومهارات الإشراف، أما على مجالات أولياء الأمور وإدارة الذات فقد كانت درجة الصعوبات أكبر عند الذكور منها عند الإناث، وكانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة كما دلت النتائج أن أعلى المعوقات كانت عند حملة المؤهلات العلمية بكالوريوس، يليهم حملة الدبلوم، ثم حملة الماجستير. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد وجد أن أعلى المعوقات تكون لدى المديرين أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات بشكل عام. وفي مجال الطلاب وجد أن أعلى المعوقات تكون لدى المديرين الذين يزداد عدد الطلاب في مدارسهم عن ٣٠٠ طالب.

٤)**وهدفت دراسة عباسي (١٩٩٩م)** إلى مقارنة الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون في الأردن، من وجهة نظر المعلمين ضمن المجالات التالية: صعوبات مصادرها التلاميذ وأولياء الأمور، صعوبات مصادرها الهيئة التدريسية، صعوبات مصادرها مدير المدرسة، صعوبات مصادرها الإدارة التربوية ومسؤوليها، صعوبات مصادرها الأبنية المدرسية. شملت الدراسة جميع معلمي المدارس الخاصة والبالغ عددهم ٢٠٧ معلمًا ومعلمة، والعدد نفسه من معلمي المدارس الحكومية الأساسية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس محافظ عجلون، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أكثر الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون صعوبات مصادرها الهيئة التدريسية، تليها بالترتيب صعوبات مصادرها مدير أو مديرة المدرسة، وصعوبات مصادرها الإدارة التربوية ومسؤوليها، وصعوبات مصادرها الأبنية والمرافق، وأخرى مصادرها التلاميذ وأولياء الأمور، وقد جاءت جميع المجالات بالترتيب نفسه بالنسبة للمدارس الحكومية والخاصة استنادًا إلى المتوسطات الحسابية.

٥) **هدفت دراسة العتيبي (١٤٢٠هـ)** إلى التعرف على أبرز الضغوط الإدارية التي تواجه مجتمع الدراسة الناتجة عن الجوانب التنظيمية والإنسانية والمادية في مدينة مكة المكرمة مع التعرف على درجة تأثيرها السلبي على أدائهم في العمل. ولتحقيق ذلك أعد الباحث استبانة لجمع المعلومات طبقت على عينة تبلغ ٢١٧ مديرًا. وبينت النتائج أن مجتمع الدراسة يواجه ضغوطًا إدارية ناتجة عن جوانب تنظيمية وإنسانية ومادية، وقد كانت أبرز الضغوط الإدارية الناتجة عن الجوانب التنظيمية هي: كثرة المسؤوليات الإدارية التي يكلف بها مدير المدرسة، وتأخر وصول بعض التعليمات والنشرات التربوية إلى المدرسة، وقصور الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في معالجة بعض الأمور المدرسية. أما بالنسبة للضغوط الإدارية الناتجة عن الجوانب الإنسانية فكان أهمها: تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصص الدراسية في الوقت المحدد، وقلة المستخدمين في المدرسة، وتدني مستوى التحصيل لدى كثير من الطلاب، وضعف تعاون بعض أولياء الأمور مع المدرسة، وضعف فاعلية المرشد الطلابي بالمدرسة، ومطالبة بعض المشرفين التربويين مدير المدرسة بأعمال أكثر من الإمكانات المتاحة. أما الضغوط الإدارية الناتجة عن الجوانب المادية فكان أهمها: القصور في متابعة صيانة المبنى المدرسي، والقصور في متابعة صيانة الأجهزة والوسائل التعليمية، وقلة التجهيزات اللازمة للعملية التربوية التعليمية داخل المدرسة.

٦) **وهدفت دراسة المعمري (١٩٩٨م)** إلى الكشف عن المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات، وذلك باستخدام عينة مكونة من ٩٥ مديرا و٣٦ مساعدا، وقد تبين من النتائج أن أبرز المعوقات التي تواجه مدير المدرسة العماني ومساعده في المرحلة الثانوية هي مرتبة تنازليا:

- المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وأكثر المعوقات شيوعا في هذا البعد: قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة، والاعتقاد أن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الطلبة، وضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة، و قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات

المدرسة، وتدني المستوى التعليمي لبعض أفراد المجتمع، وعدم إسهام فعاليات المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة، وعدم قيام مجلس الآباء بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.

- المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات، وأكثر المعوقات شيوعا في هذا البعد: عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة، وقلة الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة المدرسة، وقلة عدد عمال النظافة، وقلة نصيب المدرسة من أرباح الجمعية، وعدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة، والنقص في أجهزة التكييف في الفصول المدرسية، وعدم كفاية التجهيزات والوسائل، ونقص الكادر الإداري، وعدم كفاية المخصصات المتعلقة بالمناشط المدرسية، وتداخل مرحلتين في المدرسة الواحدة.
- المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية، وأكثر المعوقات شيوعا في هذا البعد: إجراء حركة تنقلات المعلمين دون أخذ رأي المدرسة، وعدم توفر الفني المتخصص لإصلاح أعطال المختبرات، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل مسؤولياته، و إجراء تشكيلات المدرسة دون أخذ رأي مدير المدرسة، وغلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.

في حين أن هناك أبعادا لم تصل إلى الحد الذي يمكن اعتبارها معوقات، وهي أبعاد المعوقات المتعلقة بالمناهج وبالكتب المدرسية وبالمعلمين وبالطلبة.

ومن المتغيرات التي درسها الباحث متغير المنطقة التعليمية، وقد وجدت الدراسة أن المنطقة الداخلية تعاني من معوقات الإدارة المدرسية بشكل أقل نسبيا عن باقي المناطق. إلا أنها تعاني من معوقات العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات.

٧)**هدفت دراسة محمود (١٩٩٦م)** إلى التعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، وذلك من وجهة نظرهم، حيث أجابت الدراسة عن سؤالين: الأول يتعلق بالصعوبات بشكل عام والثاني يتعلق بالصعوبات حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وفي الإدارة المدرسية وموقع المدرسة، واتبع المنهج الوصفي في هذه الدراسة وشملت

الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٧٣) مديرًا ومديرة. استخدمت استبانة خاصة طورها الباحث لهذا الغرض، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، حيث أشارت الدراسة إلى وجود صعوبات تواجه مديري ومديرات المدارس كافة، وأكثرها تلك التي مصدرها السلطات التعليمية العليا، ثم الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية، ثم الصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة، ثم الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية، وأقل الصعوبات كانت تلك المتعلقة بالطلبة. كما أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق في درجات الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة.

٨)**هدفت دراسة بني موسى (١٩٩٥م)** إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظة جرش في الأردن. وأظهرت الدراسة أن المديرين في الميدان التربوي يعانون من مشكلات فنية وإدارية أهمها:

- عدم تفريغ مدير المدرسة من العبء التدريسي مما يعيق عمله الفني والإداري .
- نسبة الرسوب المتدنية إلى ضعف مستوى تحصيل الطلبة.
- عدم استشارة مدير المدرسة عند التعيين أو نقل المعلم.
- عدم توافر المخصصات المالية الكافية في المدرسة.
- ضعف انتماء المعلمين لمؤسستهم التربوية بسبب عدم وجود نقابة مهنية لهم كباقي المهن الأخرى.
- فقدان الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلم.

٩) **هدفت دراسة اللواتي (١٩٩٢م)** إلى كشف وتحديد المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من ٨١ مديـــرا ومديـــرة و٢٦٢ معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المناطق التعليمية في كل من مسقط، الباطنة شمال، الباطنة جنوب، الداخلية، الشرقية شمال. وقد خرجت الدراسة بنتائج تؤكد أن أكثر المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان تأتي من معوقات الأبنية والمرافق المدرسية، ثم

معوقات مصادرها التلاميذ وأولياء الأمور، ثم معوقات موجهي وإداريي المناطق التعليمية، ثم معوقات الهيئة التدريسية. كما خرجت الدراسة بنتيجة مؤداها أن أكثر المعوقات حدة هي:

- نقص مكيفات الهواء (انتهت هذه المشكلة حاليا حيث أصبحت جميع المدارس مكيفة).
- افتقار مكتبة المدرسة لمعظم الكتب الحديثة والمهمة.
- قلة الحوافز للمعلمين.
- تفشي الأمية بين أولياء الأمور.
- قلم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم.
- استخدام المدرسة لفترتين.
- قلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية.
- ضعف التعاون بين البيت والمدرسة.
- كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد.
- كثرة الحصص للمعلمين.

١٠) هدفت دراسة الهليل (١٤٢١هـ) إلى التعرف على المشكلات التي تحد من قيام مديري المدارس بمهامهم الإشرافية، وذلك في منطقة الخرج التعليمية. واستخدم الباحث استبانة طبقها على عينة الدراسة المكونة من ١٩ مشرفًا تربويًا و٨٦ مدير مدرسة و١٤٧ معلمًا، وقد كشفت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالمشكلات التي تحد من قيام مدير المدرسة بمهامه الإشرافية، أن أبرز هذه المشكلات: اهتمام المدير بالجانب الإداري أكثر من الجانب الفني، وعدم التوافق بين المدير وأسرة المدرسة، وعدم وضع خطة سليمة لسير عمله في المدرسة، واستئثار المدير بالسلطة، وعدم توزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين معه في المدرسة بشكل جيد، وعدم اقتناع المدرسين بآراء وتوجيهات مدير المدرسة حيالهم.

١١) وأجرى ماكميلان Macmillan et al (1991) دراسة في أمريكا بولاية كولومبيا حول الخصائص التفصيلية للمدارس الخاصة وهيئاتها، وقدمت الدراسة

مجموعة من البيانات المجدولة بالمدارس الخاصة والمديرين والمعلمين فيها تتضمن مجموعة من الخصائص بالإضافة إلى بيانات عن التخرج ومعدلات دراسة الكلية، وكانت البيانات المتعلقة بالمعلمين تتضمن:

- الخصائص الشخصية.
- المستوى التعليمي.
- الخبرة.
- الراتب والحوافز.
- الوظائف غير المدرسية التي شغلها.
- تصرفات المعلم وخبرته في التعليم.

وشملت كذلك على بيانات مماثلة لمديري المدارس، كان كل جدول يحتوي محكات وطنية لكل من المدارس الخاصة، صنفت إلى تسعة أصناف طورت حديثًا عن طريق المركز الدولي لحالات التعليم، تم جمع البيانات ١٩٨٧م-١٩٨٨م تضمنت عينة المدرسة الخاصة ٣٥١٣ مدرسة و ٣٥١٣ مديرًا و ١١٥٢٩ معلمًا، قد حللوا خمسًا وستين فقرة في جدول البيانات ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- معدل رواتب المديرين للمدارس الخاصة كان ٢٠٢٠٦ دولارا بالمقارنة مع ٤١٩٢٤ دولار للمديرين في المدارس العامة.
- حوالي واحد ونصف من مديري المدارس الخاصة أبلغوا عن وجود صعوبات في ملء شواغر المعلمين.
- على الرغم من الفرق في الرواتب ما يقارب الواحد والثلث من معلمي المدارس الخاصة أوضحوا رغبتهم في البقاء معلمين في المدارس الخاصة.
- معلمو المدارس الخاصة لديهم حس التعاون والمشاركة والانتماء.

١٢) وهدفت دراسة Hammer & Gerald (1990) للتعرف على مميزات محددة لمديري المدارس الحكومية والخاصة في أمريكا بولاية كولومبيا، وقد ضمنت بيانات عن المميزات الشخصية والرواتب والمنافع المستفادة، وأعلى درجة مؤهل علمي تم الحصول عليها، وسنوات الخبرة، كانت العينة تضم ٩٣١٧ من مديري مدارس الحكومية و٣٥١٣ من مديري المدارس الخاصة، نسبة التجاوب من مديري مدارس

الحكومة ٩٤،٤% أما مديري المدارس الخاصة فكانت النسبة ٧٩،٣% ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس الحكومية حصلوا على رواتب أعلى من مديري المدارس الخاصة، مع وجود الخبرة والدرجة الأكاديمية نفسها.

١٣) وهدفت دراسة غنيمات (١٩٩٠م) إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو ومديرات المرحلة الأساسية في القرى النائية في الأردن وقد كانت النتائج كما يلي:

بلغ مجموع المشكلات التي يعاني منها المديرون بدرجة كبيرة ٢٥ مشكلة أغلبها إدارية، و٥٨ مشكلة يعانون منها بدرجة متوسطة موزعة بين فنية وإدارية، و١٧ مشكلة يواجهونها بدرجة عالية. وتبين أن مديري مدارس القرى النائية يعانون من مشكلات فنية عديدة ولكن بدرجة متفاوتة تتعلق بالمعلمين والمنهاج والإشراف التربوي والمباني المدرسية وبالإدارة المدرسية وبالتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. ولم يلاحظ وجود فروق ذات دلالة مهمة بين المشكلات التي يعاني منها مديرو مدارس المرحلة الأساسية تعزى لجنس المدير ومؤهلة أو لمستوى المدرسة.

١٤) هدفت دراسة خليل وغزال (١٩٨٩م) إلى معرفة الصعوبات الإدارية في المدارس المتوسطة التجريبية، في داخل مركز محافظة نينوى وخارجه في العراق، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية مرتبة حسب درجة حدتها: ضعف المستوى العلمي لكثير من الطلبة في الصفوف الأولى، وكثرة إجازات الهيئة التدريسية، وكثرة الشواغر في الدروس أثناء السنة الدراسية، وصعوبة ضبط المعلمات للصف، وعدم استقرار ملاك المدرسة في بداية العام الدراسي، وضعف اهتمام بعض الطلبة بالتحضير اليومي، وكثرة عدد الطلبة في الصف الواحد، وضعف التعاون بين أولياء أمور الطلبة والإدارة، وعدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي، وازدواج الدوام في المدرسة. وخرج الباحثان ببعض التوصيات من أبرزها تحديد عدد الطلبة في الصف الواحد من ٣٥-٤٠ طالبًا وحث أولياء الأمور على التعاون مع الإدارة المدرسية ومدرسيها ودعوتهم إلى المدرسة وإشعارهم بأهميتهم.

١٥) وهدفت دراسة المنيع (١٩٨٨م) إلى معرفة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة ٨٠ مديرًا من المرحلة الابتدائية، الذين حضروا دورات تدريبية في كلية التربية في جامعة الملك سعود، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم الصعوبات التي تواجه مديري هذه المدارس تنحصر فيما يلي:

عدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية، لا توجد حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل، وعدم متابعة شؤون العاملين والإشراف عليهم، وكثرة تنقلات المدرسين، وعدم حضور أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم، وعدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية، وكثرة الطلاب بالصف الواحد، وعدم ملاءمة بعض المناهج الدراسية للطلبة، وعدم توفير خدمات صيانة للمبنى المدرسي، وعدم توفير التجهيزات المدرسية مثل المكتبات والملاعب والمختبرات، وتعد الصعوبات التي تواجه المدير من المباني والتجهيزات المدرسية من أبرزها ثم يليها بعد ذلك النواحي المتعلقة بالإدارة المدرسية ثم الطلاب فالعاملين.

١٦) هدفت دراسة عواد (١٩٨٥م) إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الأردن لمهامهم الإدارية، وحاولت الدراسة تحديد المهام الإدارية التي يتطلبها مركز مدير المدرسة، درجة تأثير المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، ونوع المدرسة في درجة ممارسته لتلك المهام، إذ اشتملت عينة الدراسة ١٠٠ مدير مدرسة موزعين عشوائيًا على محافظات الأردن، واستخدم الباحث الاستبيانات في جمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الذين حصلوا على مؤهل علمي أعلى من البكالوريوس يطبقون المهام المناطة بهم أفضل من المديرين الذين حصلوا على البكالوريوس. وأن المديرين ذوي الخبرة الأطول أفضل من المديرين ذوي الخبرة الأقل في تطبيق المهام المناطة بهم.

١٧) وقام Blood & Miller (1980) بدراسة في ولاية نيومكسيكو ذكرا عدة أسباب تؤدي إلى الاحتراق النفسي للمديرين، وبالتالي مشكلات تواجهها إدارة المدرسة وأهمها: تزايد أعداد الطلاب بشكل كبير مما يؤدي إلى اكتظاظ الصفوف

والمدرسة، وفي المقابل لم يتزايد عدد المدارس بالنسبة نفسها، كما أن المعلمين أصبحوا أكثر تأهيلا وميلا نحو التخصص وبالتالي لا يقبلون النصائح والتوجيهات من المديرين، والمنهاج الدراسي أصبح أكثر صعوبة، ومركزي ومكاتب التربية والجهات المشرفة على المدرسة مما يجعل مدير المدرسة أمام مشكلة كبيرة في تلقي التعليمات بصورة مستمرة.

١٨) وهدفت دراسة Wesley (1972) إلى تحديد المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس في عملهم الإداري كما يراها المديرون أنفسهم في ولاية الاباما، حيث صنفت المشكلات في عدة مجالات هي: مجالات التعليم، وهيئة التعليم في المدرسة، وحجم المدرسة، والتمويل، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وقد أثبتت النتائج أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في عملهم تأتي من مجال التعليم، والهيئة التدريسية، وأن المدارس التي تضم أكثر من ٢٥٠٠ طالب تزداد فيها المشكلات وخاصة مع المعلمين والطلاب، وتكون المشكلات أكثر شدة في المدارس الريفية فيما يتعلق بالتمويل والمجتمع المحلي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية يتضح:

أن أهم المشكلات الإدارية في المدارس هي المشكلات التي تواجه الجميع، والتي تحد من فعاليتهم دون القيام بالأعمال الموكلة إليهم، كما تبين مدى تأثير تلك المشكلات في نجاح الإدارة المدرسية، كما اتفقت الدراسات على أن أكثر المجالات التي تشكل في جوهرها أهم المشكلات الإدارية يمكن تصنيفها كما يلي:

مشكلات مصادرها مدير المدرسة، ومشكلات مصادرها الهيئة التدريسية، ومشكلات مصادرها أولياء الأمور، والطلبة، والبناء المدرسي. أما الخبرة والوظيفة فقد اتفقت بعض الدراسات على أن لها تأثيرًا على درجة ممارسة المدير لمسؤولياته، وأن بعض المشكلات تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، فمن حيث الجنس ربما يكون السبب أن مدارس الذكور تكثر فيها المشكلات عن مدارس الإناث، أما المؤهل العلمي لدى المديرين فله أثر في مساعدة المدير على تحديد المشكلات والقدرة على

معالجتها، أما الفئة العمرية للمديرين فكان لها الأثر في وجود المشكلات التي تؤثر على العمل الإداري.

أما العلاقة التي تربط بين الدراسات السابقة بالبحث الحالي فيتفقان جميعًا في دراسة مشكلات إدارية يواجهها مدير المدرسة، ولكن وجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي هو أنَّ الدراسات السابقة تناولت المشكلات الإدارية بصورة عامة، بينما البحث الحالي فحدد المشكلات أو المعوقات التي يواجهها مدير المدرسة في الجانبين التنظيمي والفني فقط، وقد اتفقت مع البحث الحالي دراستان فقط في تحديد الجانب الفني من المشكلات أو المعوقات، وهما دراستا: بني موسى (١٩٩٥)، ودراسة غنيمات (١٩٩٠م).

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضًا للإجراءات التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة، وتشمل هـــذه الإجراءات: منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وإجراءات الدراســـة، وأداة الدراســـة، وتطبيقات الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية، من خلال الحصول على معلومات دقيقة تصور المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجـــه مـــديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

مجتمع وعيِّنة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:**

حيث إنَّ هذه الدراسة معنية بدراسة المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم. فقد كان مجتمع الدراسة جميـــع مـــديري المـــدارس الحكومية بجدة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٤٣٨ مديراً.

- **عيِّنة الدراسة:**

حيث إنَّ مجتمع الدراسة محدود العدد وهو ٤٣٨ مديرًا، فقد قام الباحث بتوزيـــع عـــدد ١٢٠ استبانة تم اختيارها بشكل عشوائي من مجتمع البحث، أُعيد منها ٧١ استبانة حيث أصبح عدد الاستبانات المعتمدة للعيِّنة هو ٧١ استمارة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقـــم (١) التالي:

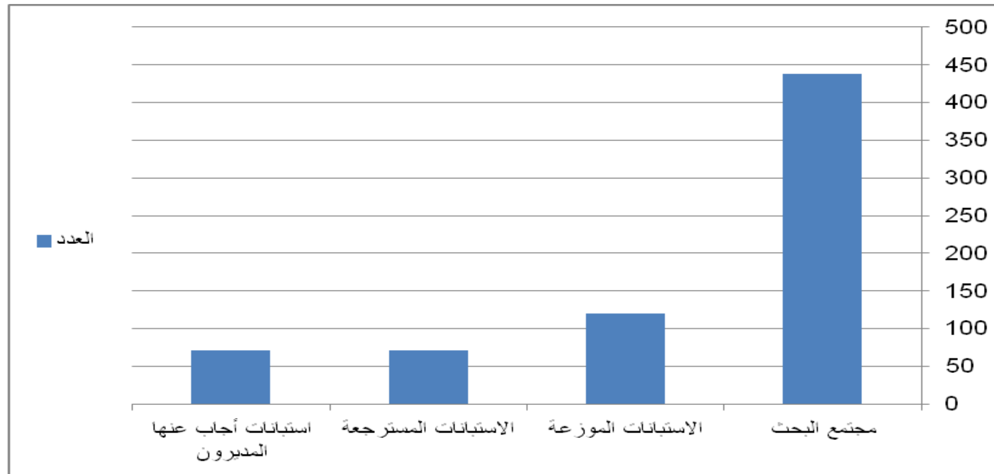
جدول رقم (١)

عدد أفراد مجتمع الدراسة والاستبانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها

بيان الاستبانات	مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	استبانات أجاب عنها المديرون
العدد	٤٣٨	١٢٠	٧١	٧١

شكل رقم (٧)

عدد مجتمع الدراسة والاستبانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها



والجدول التالي يوضح النسبة المئوية للاستبانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها، إلى عدد مجتمع الدراسة:

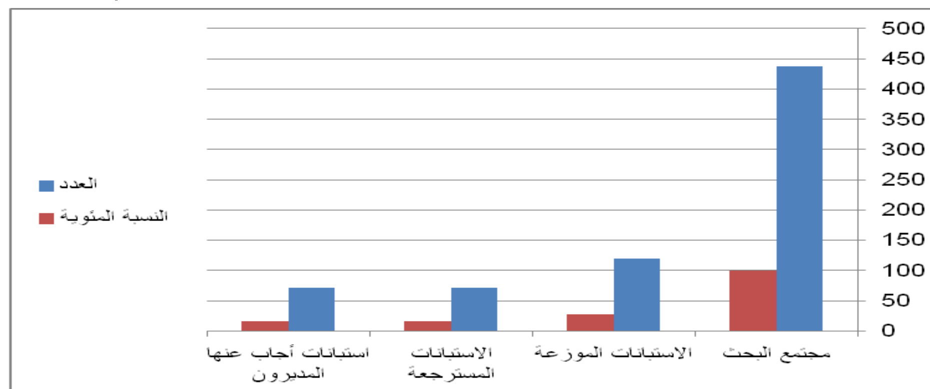
جدول رقم (٢)

النسبة المئوية للاستبانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها، إلى عدد مجتمع الدراسة

بيان الاستبانات	مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	استبانات أجاب عنها المديرون
العدد	٤٣٨	١٢٠	٧١	٧١
النسبة المئوية	١٠٠ %	٢٧ %	١٦ %	١٦ %

شكل رقم (٨)

النسبة المئوية للاستبانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها، إلى عدد مجتمع الدراسة



التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

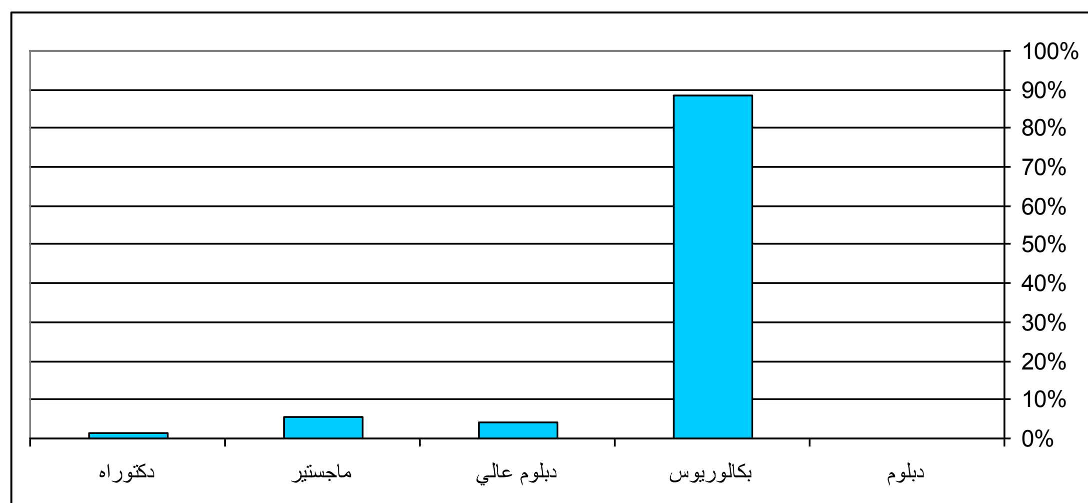
جدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

العبـــــــــــــــــــــــــارة	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	٠	%٠,٠
بكالوريوس	٦٣	%٨٨,٧
دبلوم عالي	٣	%٤,٢
ماجستير	٤	%٥,٦
دكتوراه	١	%١,٤
المجموع	٧١	١٠٠,٠

شكل رقم (٩)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



من الجدول رقم (٣) والشكل رقم (٩) يُلاحظ أن ٨٨,٧% من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، ٥,٦% من أفراد العينة يحملون درجة الماجستير، ٤,٢% من أفراد العينة يحملون دبلوما عاليا و١,٤% يحلمون درجة الدكتوراه.

سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

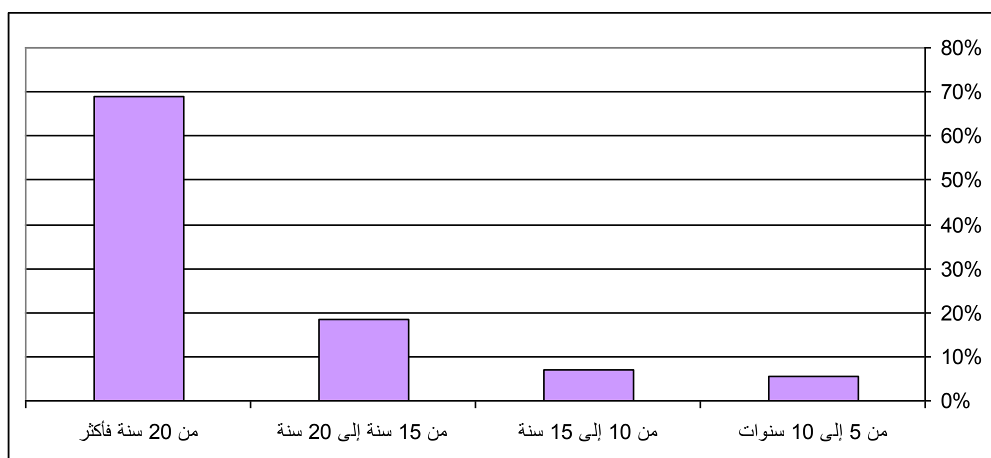
جدول رقم (٤)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

العبـــــــــــــــــارة	التكرار	النسبة المئوية
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤	%٥,٦
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٥	%٧,٠
من ١٥ سنة إلى ٢٠ سنة	١٣	%١٨,٣
من ٢٠ سنة فأكثر	٤٩	%٦٩,٠
المجمـــــوع	٧١	%١٠٠,٠

شكل رقم (١٠)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



من الجدول رقم (٤) والشكل رقم (١٠) يتضح أن ٦٩% من أفراد عينة ال دراسةبلغت سنوات خبرتهم من ٢٠ سنة فأكثر، ١٨,٣% من أفراد العينة تراوحت سنوات خبرتهم من ١٥ سنة إلى ٢٠ سنة، ٧% من أفراد العينة تراوحت سنوات

خبرتهم بين ١٠ إلى ١٥ سنة و٥,٦% من أفراد العينة تراوحت سنوات خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات.

أداة الدراسة وصدقها وثباتها:

١) أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث استمارة الاستبانة، وهي الأداة التي استعان بها الباحث لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، والتي تم تصميمها لتساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول وتعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معان، وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة ومشكلتها. اشتمل بناء أداة الدراسة على الخطوات التالية:

أ. بدأ الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة الشبيهة بدراسته الحالية وتعرَّف على مناهجها وأدواتها، وبعد التركيز على أدواتها اختار الباحث أداة الاستبانة التي وجد أنها الأنسب لدراسته.

ب. ثم اطلع على العديد من الاستبانات الخاصة بالدراسات السابقة فوجد أنَّ معظمها تتكون من العبارة المراد قياسها وخمسة اختيارات هي: موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة.

ج. ومن ثم قام الباحث بتقسيم استمارة الاستبانة إلى جزأين: الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية، والجزء الثاني هو الاستبانة.

٢) صدق وثبات أداة الدراسة:

١ - **الصدق الظاهري:** قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي العلم والخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع البحث للحكم عليها من جامعة أم القرى وجامعة السودان المفتوحة، وكلية التربية بحفر الباطن، وبعض الباحثين والمشرفين التربويين بمحافظة جدة، وقد تم ذكرهم في ملاحق الدراسة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى وشموليتها وأية ملاحظات

يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير، ثم تم تعديلــها وفــق مرئيــات المحكمين حتى خرجت بصورتها النهائية التي قُدِّمت بها إلى أفراد عيِّنة الدراسة.

٢ -**صدق الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة:**

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمحاور الدراسة لإيجــاد صــدق الاتســاق الداخلي لأداة البحث وقد وجدت قيمة معامل الصدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٥) الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة

المحور	عدد العناصر	الصدق
معوقات تنظيمية تتعلق بالإدارة المدرسية.	١٣	٠,٧٨٠
معوقات تنظيمية تتعلق بالعاملين في المدرسة.	١٣	٠,٨٩٩
معوقات فنية تتعلق بالإدارة المدرسية.	١٣	٠,٨٨٣
معوقات فنية تتعلق بالعــاملين (المعلمــون والإداريــون والعمال) في المدرسة.	١٣	٠,٨١٥

٣ -**اختبار ثبات أداة الدراسة:** هنالك العديــد مــن الاختبــارات والمقــاييس الإحصائية التي يمكن أن تستخدم لاختبار الثبات ومن أكثــر تلــك الأدوات شيوعًا هو اختبار Cronbach Alpha، وللتحقق من ثبــات أداة الدراســة المتعلقة بالمعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مــديري المــدارس الحكوميــة بمحافظة جدة من وجهة نظرهم) قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراســة باستخدام الاتساق الذاتي، وهي طريقة (Cronbach alpha كرونباخ ألفــا، وقد وجدت قيمة معامل االثبات لكل محور من محاور الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٦) يوضح نتائج اختبار الصدق والثبات

المحور	عدد العناصر	الثبات
معوقات تنظيمية تتعلق بالإدارة المدرسية.	١٣	٠,٨٩٥
معوقات تنظيمية تتعلق بالعاملين في المدرسة.	١٣	٠,٩٠٧
معوقات فنية تتعلق بالإدارة المدرسية.	١٣	٠,٨٨١
معوقات فنية تتعلق بالعاملين (المعلمون والإداريون والعمال) في المدرسة.	١٣	٠,٩١٨
معامل الثبات الكلي	٥٢	٠,٩٥٩

من الجدول رقم (٥) و(٦) يُلاحظ أن نسبة الصدق والثبات لمحاور الدراسة تقترب من الواحد صحيح مما يعد مؤشرا على الثقة في تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الذي أخذت منه العينة.

كما أنه تم إيجاد معامل الثبات الكلي للدراسة ويساوي ٠,٩٥٩ وتعتبر هذه القيمة عالية مما يعد مؤشرًا لصلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلاته وتدل قيمة الثبات العالي لأداة الدراسة على إمكانية التنبوء بثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند التطبيق.

رابعًا: إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية:

أ) إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي ومعامل ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحث بتطبيقها ميدانيًا على المديرين بمدارس جدة بنين من خلال الخطوات التالية:

١ - الحصول على خطاب تعريف من مدير المدرسة التي يعمل بها الباحث يفيد بأنه أحد العاملين بالمدرسة حيث تم توجيه الخطاب إلى المدير العام للإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة بنين، وقد وافق سعادته مشكورًا بإجراء الدراسة وحرر خطابًا بذلك إلى مكتب التطوير التربوي قسم الدراسات والبحوث بالإدارة العامة للتربية والتعليم بجدة.

٢ -توجيه خطاب الموافقة على إجراء الدراسة المحرر من قبل مكتب التطوير التربوي قسم الدراسات والبحوث بالإدارة العامة للتربية والتعليم بجدة إلى مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة التي تم اختيارها عشوائيًا لتوزيع استبانة الدراسة فيها.

٣ -الحصول على موافقة مديري المدارس المختارة عشوائيًا لإجراء الدراسة بمدارسهم.

٤ -قام الباحث بتوزيع أداة البحث (الاستبانة) على مجتمع الدراسة المتمثل في مديري المدارس بمحافظة جدة.

٥ -تمكن الباحث من استعادة ٧١ استبانة مكتملة البيانات، وذلك يمثل نسبة ٥٩% من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها وعددها ١٢٠ استبانة، وقد خضعت الاستبانات المكتملة البيانات للتحليل الإحصائي في هذه الدراسة.

٦ -قام الباحث بإدخال البيانات الخاصة بالاستبانات التي استعادها من أفراد العيِّنة والصالحة للتحليل الإحصائي في الحاسب الآلي لتحليل بياناتها.

ب) طريقة تحليل البيانات:

بعد جمع استبانات الدراسة، تم ترميزها وترقيمها بحيث يمكن الرجوع إلى أية استبانة منها للتأكد من صحة ودقة المعلومات المدخلة، ثم قام الباحث بإدخال وتخزين البيانات على الحاسب الآلي على برنامج الحزم الإحصائية SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، ومن ثم تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية القياسية المتوفرة؛ وذلك لإيجاد العلاقة بين البيانات الموضوعية (متغيرات أساسية أو مستقلة) والبيانات التي تعبر عن وجهة نظر أفراد عيِّنة الدراسة (متغيرات تابعة أو فرعية) وتم حصر المتغيرات المستقلة والتي تعبر عن معلومات وبيانات موضوعية وهي:

١ – المعلومات العامة:

- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.

٢ – وقد اشتملت استبانة البحث على محورين هما:

المحور الأول: المعوقات التنظيمية:

- معوقات تنظيمية تتعلق بالإدارة المدرسية.
- معوقات تنظيمية تتعلق بالعاملين في المدرسة.

المحور الثاني: المعوقات الفنية:

- معوقات فنية تتعلق بالإدارة المدرسية.
- معوقات فنية تتعلق بالعاملين (المعلمون والإداريون والعمال) في المدرسة.

ج) مرحلة الإحصاءات الوصفية:

قام الباحث باستخراج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وتشمل الإحصاءات الوصفية التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي.

د) مرحلة الإجابة على أسئلة الدراسة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والذي يستخدم لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (المتغيرات الشخصية) والمتغير التابع (المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة).

الفصل الرابـع

نـتـائج الدراسة ومنـاقشتـها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا الفصل من دراسة المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم يعرض الباحث النتائج ويناقش مخرجات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في الإجابة على أسئلة الدراسة، ثم يتناول التحليلات الإحصائية الوصفية حيث استخدم الباحث أساليب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ، ثم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور البحث تعزى للمتغيرات الشخصية، والمتغير التابع (المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة).

السؤال الأول:ما المعوقات التنظيمية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟

أ- معوقات تنظيمية تتعلق بالإدارة المدرسية:

يوضح الجدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التنظيمية المتعلقة بإدارة المدرسة.

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التنظيمية المتعلقة بإدارة المدرسة

م	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		الوزن النسبي
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١	يوجد عدم وضوح في تحديد الصلاحيات بالمدرسة	٧	٩,٩	٢٢	٣١,٠	١	١,٤	٣٣	٤٦,٥	٨	١١,٣	٦٣,٧
٢	لا يوجد التزام حرفي بتعاميم إدارة التعليم	٣	٤,٢	١٩	٢٦,٨	٦	٨,٥	٣٠	٤٢,٣	١٣	١٨,٣	٦٨,٧
٣	لا يوجد مبدأ لتحفيز العاملين	١	١,٤	٧	٩,٩	٠	٠,٠	٣٠	٤٢,٣	٣٣	٤٦,٥	٨٤,٥
٤	الرضا الوظيفي غير محقق بين العاملين بالمدرسة	٣	٤,٢	١٢	١٦,٩	٥	٧,٠	٣١	٤٣,٧	٢٠	٢٨,٢	٧٤,٩
٥	لا توجد حلول لبعض المشكلات خارج الإجراءات الرسمية	٤	٥,٦	١٩	٢٦,٨	٨	١١,٣	٢٦	٣٦,٦	١٤	١٩,٧	٦٧,٦
٦	لا يوجد إشراك للعاملين في صنع القرار	٧	٩,٩	٢٦	٣٦,٦	٢	٢,٨	٢٢	٣١,٠	١٤	١٩,٧	٦٢,٨
٧	لا توجد أهمية للقواعد والأنظمة	١٣	١٨,٣	٢٣	٣٢,٤	٨	١١,٣	٢١	٢٩,٦	٦	٨,٥	٥٥,٥
٨	لا يوجد تركيز على الخبرة في صنع القرار	٥	٧,٠	١٢	١٦,٩	٨	١١,٣	٢٢	٣١,٠	٢٤	٣٣,٨	٧٣,٥
٩	لا يوجد اهتمام بإنجاز العمل في الوقت المطلوب	٧	٩,٩	١٩	٢٦,٨	١	١,٤	٣٢	٤٥,١	١٢	١٦,٩	٦٦,٥
١٠	لا يتم استخدام الموارد بطرق مثلى	٤	٥,٦	٢٤	٣٣,٨	٨	١١,٣	٢٢	٣١,٠	١٣	١٨,٣	٦٤,٥
١١	لا يتم التفويض للمهام حسب التخصصات	٦	٨,٥	٢٨	٣٩,٤	٣	٤,٢	٢٣	٣٢,٤	١١	١٥,٥	٦١,٤
١٢	لا يوجد الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل	١٣	١٨,٣	٣٢	٤٥,١	٥	٧,٠	١١	١٥,٥	١٠	١٤,١	٥٢,٤
١٣	لا يسمح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	١٥	٢١,١	٣٦	٥٠,٧	٢	٢,٨	٨	١١,٣	١٠	١٤,١	٤٩,٣

من الجدول رقم (٧) يُلاحظ ما يلي:

١ لأن ٤٦,٥% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه يوجد عدم وضـــوح في تحديد الصلاحيات بالمدرسة ، ٣١% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٣,٧% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه يوجد عدم وضوح في تحديد الصلاحيات بالمدرسة.

٢ أن ٤٢,٣% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد التزام حرفي بتعاميم إدارة التعليم ، ٢٦,٨% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٨,٧% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد التزام حرفي بتعاميم إدارة التعليم.

٣ أن ٤٦,٥% من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على أنه لا يوجد مبدأ لتحفيز العاملين ، ٤٢,٣% من أفراد العينة موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي (٨٤,٥%) على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أنه لا يوجد مبدأ لتحفيز العاملين.

٤ أن ٤٣,٧% من أفراد عينة البحث موافقون على أن الرضا الوظيفي غير محقق بين المعلمين بالمدرسة، ٢٨,٢% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٤,٩% على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن الرضا الوظيفي غير محقق بين المعلمين بالمدرسة.

٥ أن ٣٦,٦% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا توجد حلول لبعض المشكلات خارج الإجراءات الرسمية، ٢٦,٨% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٧,٧% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا توجد حلول لبعض المشكلات خارج الإجراءات الرسمية.

٦ أن ٣٦,٦% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا يوجد إشراك للعاملين في صنع القرار، ١٩,٧% من أفراد عينة البحث موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٢,٨% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد إشراك للعاملين في صنع القرار.

٧ أن ٣٢,٤% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا توجد أهمية للقواعد والأنظمة، ٢٩,٦% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٥,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا توجد أهمية للقواعد والأنظمة.

٨ أن ٣٣,٨% من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على أنه لا يوجد تركيز على الخبرة في صنع القرار، ٣١% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٣,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنه لا يوجد تركيز على الخبرة في صنع القرار.

٩ أن ٤٥,١% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد اهتمام بإنجاز العمل في الوقت المطلوب، ٢٦,٨% من أفراد عينة البحث غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٦,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد اهتمام بإنجاز العمل في الوقت المطلوب.

١٠ -أن ٣٣,٨% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا يتم استخدام الموارد بطرق مثلى، ٣١% من أفراد عينة البحث موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٤,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يتم استخدام الموارد بطرق مثلى.

١١ -أن٣٩,٤% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا يتم التفويض للمهام حسب التخصصات، ٣٢,٤% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٦١,٤% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يتم التفويض للمهام حسب التخصصات.

١٢ -أن ٤٥,١% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا يوجد اهتمام بالجانب الإنساني في العمل، ١٨,٣% من أفراد العينة غير موافقين بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٢,٤% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل.

١٣ -أن ٥٠,٧% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا يسمح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي، ٢١,١% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٤٩,٣% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يسمح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي.

ويوضح الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية المتعلقة بإدارة المدرسة:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية التي تتعلق بإدارة المدرسة

م	العبـــــــــــــــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي
١	يوجد عدم وضوح في تحديد الصلاحيات بالمدرسة	٣,١٨	١,٢٧	٨
٢	لا يوجد التزام حرفي بتعاميم إدارة التعليم	٣,٤٤	١,١٩	٤
٣	لا يوجد مبدأ لتحفيز العاملين	٤,٢٣	٠,٩٧	١
٤	الرضا الوظيفي غير محقق بين العاملين بالمدرسة	٣,٧٥	١,١٧	٢
٥	لا توجد حلول لبعض المشكلات خارج الإجراءات الرسمية	٣,٣٨	١,٢٣	٥
٦	لا يوجد إشراك للعاملين في صنع القرار	٣,١٤	١,٣٧	٩
٧	لا توجد أهمية للقواعد والأنظمة	٢,٧٧	١,٢٩	١١
٨	لا يوجد تركيز على الخبرة في صنع القرار	٣,٦٨	١,٣٠	٣
٩	لا يوجد اهتمام بإنجاز العمل في الوقت المطلوب	٣,٣٢	١,٣١	٦
١٠	لا يتم استخدام الموارد بطرق مثلى	٣,٢٣	١,٢٦	٧
١١	لا يتم التفويض للمهام حسب التخصصات	٣,٠٧	١,٣٠	١٠
١٢	لا يوجد الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل	٢,٦٢	١,٣٣	١٢
١٣	لا يسمح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	٢,٤٦	١,٣٣	١٣

من الجدول رقم (٨) السابق يمكن ترتيب عبارات المعوقات التنظيمية التي تتعلق بإدارة المدرسة كما يلي:

١ لا يوجد مبدأ لتحفيز العاملين، بمتوسط حسابي ٤,٢٣

٢ الرضا الوظيفي غير محقق بين العاملين بالمدرسة، بمتوسط حسابي ٣,٧٥

٣ لا يوجد تركيز على الخبرة في صنع القرار، بمتوسط حسابي ٣,٦٨.

٤ لا يوجد التزام حرفي بتعاميم إدارة التعليم، بمتوسط حسابي ٣,٤٤.

٥ لا توجد حلول لبعض المشكلات خارج الإجراءات الرسمية، بمتوسط حسابي ٣,٣٨.

٦ لا يوجد اهتمام بإنجاز العمل في الوقت المطلوب، بمتوسط حسابي ٣,٣٢.

٧ لا يتم استخدام الموارد بطرق مثلى، بمتوسط حسابي ٣,٢٣.

٨ يوجد عدم وضوح في تحديد الصلاحيات بالمدرسة، بمتوسط حسابي ٣,١٨.

٩ لا يوجد إشراك للعاملين في صنع القرار، بمتوسط حسابي ٣,١٤.

١٠ لا يتم التفويض للمهام حسب التخصصات، بمتوسط حسابي ٣,٠٧.

١١ لا توجد أهمية للقواعد والأنظمة، بمتوسط حسابي ٢,٧٧.

١٢ لا يوجد الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل، بمتوسط حسابي ٢,٦٢.

١٣ لا يسمح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي، بمتوسط حسابي ٢,٤٦.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بشكل كبير في بعض جوانبها، ومن تلك الدراسات السابقة يمكن ذكر: دراسة خليل (١٩٨٩م)، ودراسة الخنجر (٢٠٠١م)، ودراسة الرحيلي (١٤٢٣هـ)، ودراسة اللواتي (١٩٩٢م)، ودراسة محمود (١٩٩٦م)، ودراسة (1972) Wesley. ودراسة بني موسى، (١٩٩٥م)، ودراسة الهليل، (١٤١٢ه)، ودراسة الوذيناني، (١٤٠٠هـ).

ب- معوقات تنظيمية تتعلق بالعاملين في المدرسة:

يوضح الجدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التنظيمية المتعلقة بالعاملين في المدرسة.

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التنظيمية المتعلقة بالعاملين في المدرسة

م	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		الوزن النسبي
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١	يوجد إهمال في تنفيذ المهام	٩	١٢,٧	٢٤	٣٣,٨	٥	٧,٠	٢٣	٣٢,٤	١٠	١٤,١	٦٠,٣
٢	لا يوجد استجابة فورية لتعليمات المدير	١٠	١٤,١	٣٠	٤٢,٣	٢	٢,٨	٢٠	٢٨,٢	٩	١٢,٧	٥٦,٦
٣	يوجد تأخير في حضور العاملين	٦	٨,٥	١١	١٥,٥	٤	٥,٦	٣٧	٥٢,١	١٣	١٨,٣	٧١,٣

	للدوام اليومي										
٤	لا يحتفظ العاملون بالمدرسة بنسخة من التعاميم التي تخصهم	٥	٧,٠	٩	١٢,٧	٥	٧,٠	٢٨	٣٩,٤	٢٤	٣٣,٨	٧٦,١
٥	لا يوجد تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات	٢	٢,٨	١٩	٢٦,٨	٦	٨,٥	٣٠	٤٢,٣	١٤	١٩,٧	٦٩,٩
٦	لا يوجد اهتمام بالإجراءات الرسمية	٨	١١,٣	٢٩	٤٠,٨	٧	٩,٩	١٦	٢٢,٥	١١	١٥,٥	٥٨,٠
٧	لا يوجد اهتمام بتكوين فرق عمل	٧	٩,٩	٣٥	٤٩,٣	٤	٥,٦	١٧	٢٣,٩	٨	١١,٣	٥٥,٥
٨	يوجد هرب من مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	٣	٤,٢	١٢	١٦,٩	١١	١٥,٥	٣٤	٤٧,٩	١١	١٥,٥	٧٠,٧
٩	لا يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز العمل	١١	١٥,٥	٣٥	٤٩,٣	٥	٧,٠	١٢	١٦,٩	٨	١١,٣	٥١,٨
١٠	لا توجد مشاركة للعاملين في وضع خطة المدرسة السنوية	٨	١١,٣	٢٨	٣٩,٤	١	١,٤	٢٠	٢٨,٢	١٤	١٩,٧	٦١,١
١١	يوجد سوء استخدام لأجهزة ومعينات العمل بالمدرسة	٧	٩,٩	٣١	٤٣,٧	٦	٨,٥	١٨	٢٥,٤	٩	١٢,٧	٥٧,٥
١٢	يوجد تأخير في تسليم العاملين تقارير مهامهم في الوقت المناسب	٨	١١,٣	٢٦	٣٦,٦	٦	٨,٥	٢٥	٣٥,٢	٦	٨,٥	٥٨,٦
١٣	لا يوجد إشراك للعاملين في تقويم الأداء العام	٤	٥,٦	٢١	٢٩,٦	٥	٧,٠	٣١	٤٣,٧	١٠	١٤,١	٦٦,٢

من الجدول رقم (٩) يُلاحظ ما يلي:

١ - أن ٣٣,٨% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه يوجد إهمال في تنفيذ المهام، ٣٢,٤% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٠,٣% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه يوجد إهمال في تنفيذ المهام.

٢ - أن ٤٢,٣% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا يوجد استجابة فورية لتعليمات المدير، ٢٨,٢% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٦,٦% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد استجابة فورية لتعليمات المدير.

٣ - أن ٥٢,١% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه يوجد تأخير في حضور العاملين للدوام اليومي، ١٨,٣% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة

الوزن النسبي ٧١,٣% على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنه يوجد تأخير في حضور العاملين للدوام اليومي.

٤ -أن ٣٩,٤% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه العاملين بالمدرسة لا يحتفظون بنسخة من التعاميم التي تخصهم، ٣٣,٨% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٦,١% على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن العاملين لا يحتفظ بنسخة من التعاميم التي تخصهم.

٥ -أن ٤٢,٣% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات، ٢٦,٨% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٩,٩% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات.

٦ -أن ٤٠,٨% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا يوجد اهتمام بالإجراءات الرسمية ، ٢٢,٥% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٨% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد اهتمام بالإجراءات الرسمية.

٧ -أن ٤٩,٣% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا يوجد اهتمام بتكوين فرق عمل، ٢٣,٩% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي (٥٥,٥%) على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد اهتمام بتكوين فرق عمل.

٨ -أن ٤٧,٩% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه يوجد تهرب من مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف، ١٦,٩% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٠,٧% على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنه يوجد تهرب من مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.

٩ -أن ٤٩,٣% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز العمل ، ١٦,٩% من أفراد عينة البحث موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٥١,٨% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز العمل.

١٠ - أن ٣٩,٤% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه لا توجد مشاركة للعاملين في وضع خطة المدرسة السنوية، ٢٨,٢% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٦١,١% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا توجد مشاركة للعاملين في وضع خطة المدرسة السنوية.

١١ - أن ٤٣,٧% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه يوجد سوء استخدام لأجهزة ومعينات العمل بالمدرسة، ٢٥,٤% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٧,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه يوجد سوء استخدام لأجهزة ومعينات العمل بالمدرسة.

١٢ - أن ٣٦,٦% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه يوجد تأخير في تسليم العاملين تقارير مهامهم في الوقت المناسب، ٣٥,٢% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٨,٢% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه يوجد تأخير في تسليم العاملين تقارير مهامهم في الوقت المناسب.

١٣ - أن ٤٣,٧% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد إشراك للعاملين في تقويم الأداء العام، ٢٩,٦% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٦,٢% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد إشراك للعاملين في تقويم الأداء العام.

والجدول رقم (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية المتعلقة بالعاملين بالمدرسة:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية التي تتعلق بالعاملين بالمدرسة

م	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي
١	يوجد إهمال في تنفيذ المهام	٣,٠١	١,٣٣	٧
٢	لا يوجد استجابة فورية لتعليمات المدير	٢,٨٣	١,٣٣	١١
٣	يوجد تأخير في حضور العاملين للدوام اليومي	٣,٥٦	١,٢٠	٢
٤	لا يحتفظ العاملون بالمدرسة بنسخة من التعاميم التي تخصهم	٣,٨٠	١,٢٤	١
٥	لا يوجد تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات	٣,٤٩	١,١٧	٤
٦	لا يوجد اهتمام بالإجراءات الرسمية	٢,٩٠	١,٣١	٩
٧	لا يوجد اهتمام بتكوين فرق عمل	٢,٧٧	١,٢٤	١٢
٨	يوجد تهرب من مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	٣,٥٤	١,٠٨	٣
٩	لا يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز العمل	٢,٥٩	١,٢٦	١٣
١٠	لا توجد مشاركة للعاملين في وضع خطة المدرسة السنوية	٣,٠٦	١,٣٩	٦
١١	يوجد سوء استخدام لأجهزة ومعينات العمل بالمدرسة	٢,٨٧	١,٢٦	١٠
١٢	يوجد تأخير في تسليم العاملين تقارير مهامهم في الوقت المناسب	٢,٩٣	١,٢٣	٨
١٣	لا يوجد إشراك للعاملين في تقويم الأداء العام	٣,٣١	١,٢٠	٥

من الجدول رقم (١٠) يمكن ترتيب عبارات للمعوقات التنظيمية التي تتعلق بالعاملين بالمدرسة كما يلي:

١ لا يحتفظ العاملون بالمدرسة بنسخة من التعاميم التي تخصهم، بمتوسط حسابي ٣,٨٠.

٢ يوجد تأخير في حضور العاملين للدوام اليومي، بمتوسط حسابي ٣,٥٦

٣ يوجد تهرب من مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف، بمتوسط حسابي ٣,٥٤.

٤ لا يوجد تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات، بمتوسط حسابي ٣,٤٩.

٥ لا يوجد إشراك للعاملين في تقويم الأداء العام، بمتوسط حسابي ٣,٣١.
٦ لا توجد مشاركة للعاملين في وضع خطة المدرسة السنوية ، بمتوسط حسابي ٣,٠٦.
٧ يوجد إهمال في تنفيذ المهام ، بمتوسط حسابي ٣,٠١.
٨ يوجد تأخير في تسليم العاملين تقارير مهامهم في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي ٢,٩٣.
٩ لا يوجد اهتمام بالإجراءات الرسمية، بمتوسط حسابي٢,٩٠.
١٠ يوجد سوء استخدام لأجهزة ومعينات العمل بالمدرسة، بمتوسط حسابي ٢,٨٧.
١١ لا يوجد استجابة فورية لتعليمات المدير، بمتوسط حسابي ٢,٨٣.
١٢ لا يوجد اهتمام بتكوين فرق عمل، بمتوسط حسابي ٢,٧٧.
١٣ لا يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز العمل ، بمتوسط حسابي ٢,٥٩.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بشكل كبير في بعض جوانبها، ومن تلك الدراسات السابقة يمكن ذكر: دراسة محمود (١٩٩٦م)، ودراسة Wesley (1972)، ودراسة سليمان (١٩٩٩م)، ودراسة عباسي (١٩٩٩م)، ودراسة العتيبي (١٤٢٠ه)، ودراسة عواد (١٩٨٥م)، دراسة الغامدي، (١٤١١هـ)، ودراسة غنيمات، (١٩٩٠م)، ودراسة Blood & Miller (1980)، ودراسة ماكميلان وآخرون Macmillan et al (1991).

بناء على تم التوصل إليه من نتائج التحليل الوصفي فإن أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بإدارة المدرسة التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية تمثلت في أنه لا يوجد مبدأ لتحفيز العاملين بالمدارس، كما أن الرضا الوظيفي غير محقق بين العاملين بالمدرسة، ولا يوجد تركيز على الخبرة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة، كما أنه لا يوجد التزام بتعاميم إدارة التعليم.

بينما تمثلت أهم المعوقات التنظيمية المتعلقة بالعاملين بالمدرسة في عدم احتفاظ العاملين بالمدرسة بنسخة من التعاميم التي تخصهم، كما يتأخر العاملون في حضور

العاملين للدوام اليومي، كما أن هناك تهرب من جانب العاملين في مواجهة التحديات التي تواجه إدارة المدرسة.

السؤال الثاني: ما المعوقات الفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟

أ- معوقات فنية تتعلق بالإدارة المدرسية: يوضح الجدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية للمعوقات الفنية المتعلقة بإدارة المدرسة.

جدول رقم (١١): التكرارات والنسب المئوية للمعوقات الفنية المتعلقة بإدارة المدرسة

م	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		الوزن النسبي
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١	توجد مشكلات في التخطيط للعام الدراسي	٥	٧,٠	١٧	٢٣,٩	٥	٧,٠	٢٨	٣٩,٤	١٦	٢٢,٥	٦٩,٣
٢	توجد مشكلات في وضع الجدول المدرسي للمعلمين	١٣	١٨,٣	٢٢	٣١,٠	٣	٤,٢	١٧	٢٣,٩	١٦	٢٢,٥	٦٠,٣
٣	توجد مشكلات في تعبئة السجلات الرسمية من الإداريين	١١	١٥,٥	٣٠	٤٢,٣	٨	١١,٣	١٥	٢١,١	٧	٩,٩	٥٣,٥
٤	توجد أخطاء في تعبئة سجلات تقوم الطلاب من قبل المعلمين	٢	٢,٨	٢٦	٣٦,٦	٩	١٢,٧	٢٦	٣٦,٦	٨	١١,٣	٦٣,٤
٥	توجد مشكلات في متابعة دفاتر تحضير جميع معلمي المدرسة	١١	١٥,٥	٢٤	٣٣,٨	٧	٩,٩	٢٥	٣٥,٢	٤	٥,٦	٥٦,٣
٦	توجد مشكلات في تنفيذ خطة العمل بالمدرسة	٥	٧,٠	٢٥	٣٥,٢	٤	٥,٦	٣٠	٤٢,٣	٧	٩,٩	٦٢,٥
٧	لا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين	٢	٢,٨	١١	١٥,٥	٤	٥,٦	٢٩	٤٠,٨	٢٥	٣٥,٢	٧٨,٠
٨	يوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني	١	١,٤	٩	١٢,٧	٥	٧,٠	٣٨	٥٣,٥	١٨	٢٥,٤	٧٧,٧
٩	لا يحرص المعلمون على حضور الدروات التدريبية	٠	٠,٠	٤	٥,٦	٥	٧,٠	٢٩	٤٠,٨	٣٣	٤٦,٥	٨٥,٦
١٠	لا تتوفر أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية	٤	٥,٦	١٤	١٩,٧	٦	٨,٥	٢١	٢٩,٦	٢٦	٣٦,٦	٧٤,٤
١١	لا تتوفر أجهز نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية	٤	٥,٦	١٧	٢٣,٩	٣	٤,٢	٢٦	٣٦,٦	٢١	٢٩,٦	٧٢,١
١٢	يوجد قصور في تقويم أداء العاملين	٦	٨,٥	٣٢	٤٥,١	٦	٨,٥	٢٢	٣١,٠	٥	٧,٠	٥٦,٦
١٣	يوجد قصور في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة	٥	٧,٠	٢٥	٣٥,٢	٥	٧,٠	٢٨	٣٩,٤	٨	١١,٣	٦٢,٥

من الجدول رقم (١١) يُلاحظ ما يلي:

١ أن ٣٩,٤% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه توجد مشكلات في التخطيط للعام الدراسي، ٢٣,٩% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٩,٣٥ على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه توجد مشكلات في التخطيط للعام الدراسي.

٢ أن ٣١% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه توجد مشكلات في وضع الجدول الدراسي للمعلمين، ٢٣,٩% من أفراد العينة موافون وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٠,٣% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه توجد مشكلات في وضع الجدول الدراسي للمعلمين.

٣ أن ٤٢,٣% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه توجد مشكلات في تعبئة السجلات الرسمية من الإداريين، ٢١,١% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٣,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه توجد مشكلات في تعبئة السجلات الرسمية من الإداريين.

٤ أن ٣٦,٦% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه توجد أخطاء تعبئة سجلات تقويم الطلاب من قبل المعلمين، ٣٦,٦% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٣,٤% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه توجد أخطاء تعبئة سجلات تقوم الطلاب من قبل المعلمين.

٥ أن ٣٥,٢% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه توجد مشكلات في متابعة دفاتر تحضير جميع معلمي المدرسة، ٣٣,٨% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٦,٣% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه توجد مشكلات في متابعة دفاتر تحضير جميع معلمي المدرسة.

٦ أن ٤٢,٣% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه توجد مشكلات في تنفيذ خطة العمل بالمدرسة، ٣٥,٢% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٢,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه توجد مشكلات في تنفيذ خطة العمل بالمدرسة.

٧ أن ٤٠,٨% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين، ٣٥,٢% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٨,٠% على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أنه لا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين.

٨ أن ٥٣,٥% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه يوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني، ٢٥,٤% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٧,٧% على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أنه يوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني.

٩ أن ٤٦,٥% من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على أن المعلمين لا يحرصون على حضور الدورات التدريبية، ٤٠,٨% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٨٥,٦% على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن المعلمين لا يحرصون على حضور الدورات التدريبية.

١٠ -أن ٣٦,٦% من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على أنه لا تتوفر أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية ، ٢٩,٦% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٤,٤% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا تتوفر أجهز حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية.

١١ -أن ٣٦,٦% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا تتوفر أجهز نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية، ٢٩,٦% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٢,١% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا تتوفر أجهز نسخ ورقي تكفي لأداء المهام الإدارية.

١٢ -أن ٤٥,١% من أفراد العينة غير موافقين على أنه يوجد قصور في تقويم أداء العاملين، ٣١% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٦,٦% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه يوجد قصور في تقويم أداء العاملين.

١٣ -أن ٣٩,٤% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه يوجد قصور في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة، ٣٥,٢% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة

الوزن النسبي ٦٢,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه يوجد قصور في تقويم خطة العمل العام للمدرسة.

ويوضح الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الفنية المتعلقة بإدارة المدرسة:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الفنية التي تتعلق بإدارة بالمدرسة

م	العبـــــــــــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي
١	توجد مشكلات في التخطيط للعام الدراسي	٣,٤٦	١,٢٧	٦
٢	توجد مشكلات في وضع الجدول المدرسي للمعلمين	٣,٠١	١,٤٩	١٠
٣	توجد مشكلات في تعبئة السجلات الرسمية من الإداريين	٢,٦٨	١,٢٥	١٣
٤	توجد أخطاء في تعبئة سجلات تقوم الطلاب من قبل المعلمين	٣,١٧	١,١٣	٧
٥	توجد مشكلات في متابعة دفاتر تحضير جميع معلمي المدرسة	٢,٨٢	١,٢٣	١٢
٦	توجد مشكلات في تنفيذ خطة العمل بالمدرسة	٣,١٣	١,٢١	٨
٧	لا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين	٣,٩٠	١,١٤	٢
٨	يوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني	٣,٨٩	٠,٩٨	٣
٩	لا يحرص المعلمون على حضور الدروات التدريبية	٤,٢٨	٠,٨٣	١
١٠	لا تتوفر أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية	٣,٧٢	١,٣٠	٤
١١	لا تتوفر أجهز نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية	٣,٦١	١,٢٩	٥
١٢	يوجد قصور في تقويم أداء العاملين	٢,٨٣	١,١٧	١١
١٣	يوجد قصور في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة	٣,١٣	١,٢٢	٩

من الجدول رقم (١٢) يمكن ترتيب عبارات للمعوقات الفنية التي تتعلق بإدارة المدرسة كما يلي:

١ - لا يحرص المعلمون على حضور الدورات التدريبية، بمتوسط حسابي ٤,٢٨.

٢ -لا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين، بمتوسط حسابي٣,٩٠.

٣ -يوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني، بمتوسط حسابي ٣,٨٩.

٤ -لا تتوفر أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية، بمتوسط حسابي ٣,٧٢.

٥ -لا تتوفر أجهز نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية، بمتوسط حسابي ٣,٦١.

٦ -توجد مشكلات في التخطيط للعام الدراسي، بمتوسط حسابي ٣,٤٦.

٧ -توجد أخطاء بتعبئة سجلات التقويم من قبل المعلمين،بمتوسط حسابي ٣,١٧.

٨ -توجد مشكلات في تنفيذ خطة العمل بالمدرسة، بمتوسط حسابي ٣,١٣.

٩ -يوجد قصور في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة، بمتوسط حسابي ٣,١٣.

١٠ توجد مشكلات في وضع الجدول المدرسي للمعلمين، بمتوسط حسابي ٣,٠١.

١١ يوجد قصور في تقويم أداء العاملين، بمتوسط حسابي ٢,٨٣.

١٢ توجد مشكلات بمتابعة دفاتر تحضير معلمي المدرسة، بمتوسط حسابي ٢,٨٢.

١٣ - توجد مشكلات تعبئة السجلات الرسمية مم الاداريين، بمتوسط قدره ٢,٦٨.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بشكل كبير في بعض جوانبها، ومن تلك الدراسات السابقة يمكن ذكر: دراسة اللواتي (١٩٩٢م)، ودراسة محمود (١٩٩٦م)، ودراسة Wesley (1972)، ودراسة سليمان (١٩٩٩م)، عباسي (١٩٩٩م)، ودراسة العتيبي (١٤٢٠ه)، ودراسة عواد (١٩٨٥م)، دراسة الغامدي، (١٤١١هــ)، ودراسة غنيمات، (١٩٩٠م)، ودراسة المعمري، (١٩٩٨).

ب- معوقات فنية تتعلق بالعاملين (المعلمين والإداريين والعمال) في المدرسة:

يوضح الجدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية للمعوقات الفنية المتعلقة بالعاملين.

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية للمعوقات الفنية المتعلقة بالعاملين

م	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		الوزن النسبي
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
١	لا يوجد اهتمام من العاملين بالثقافة المهنية	٠	٠,٠	٥	٧,٠	٧	٩,٩	٣٤	٤٧,٩	٢٥	٣٥,٢	٨٢,٣
٢	لا يجد اهتمام من العاملين بالتأهيل التقني	٠	٠,٠	٩	١٢,٧	٥	٧,٠	٣٩	٥٤,٩	١٨	٢٥,٤	٧٨,٦
٣	لا يوجد اهتمام من العاملين بالتدريب التطويري	٠	٠,٠	٧	٩,٩	٦	٨,٥	٣٣	٤٦,٥	٢٥	٣٥,٢	٨١,٤
٤	لا يهتم العاملون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم	١	١,٤	١٠	١٤,١	٥	٧,٠	٣١	٤٣,٧	٢٤	٣٣,٨	٧٨,٩
٥	لا يوجد توافق بشكل كبير بين أهداف خطة العاملين مع أهداف خطة المدرسة العامة	٥	٧,٠	١٢	١٦,٩	١٠	١٤,١	٢٨	٣٩,٤	١٦	٢٢,٥	٧٠,٧
٦	لا توجد متابعة من العاملين لخطط أعمالهم	٦	٨,٥	١٢	١٦,٩	٧	٩,٩	٣٤	٤٧,٩	١٢	١٦,٩	٦٩,٦
٧	لا يوجد الاهتمام بتقويم الطلاب وفق سجلات المتابعة الرسمية	٧	٩,٩	٢٣	٣٢,٤	٥	٧,٠	٢٦	٣٦,٦	١٠	١٤,١	٦٢,٥
٨	يوجد سوء استخدام للوسائل التعليمية	٦	٨,٥	٢٤	٣٣,٨	١٠	١٤,١	١٧	٢٣,٩	١٤	١٩,٧	٦٢,٥
٩	لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المدير	٨	١١,٣	٣٥	٤٩,٣	٨	١١,٣	١٦	٢٢,٥	٤	٥,٦	٥٢,٤
١٠	لا يوجد إلمام جيد من المعلمين بطرق تنفيذ المنهج المدرسي وفق مستجداته	٢	٢,٨	١٧	٢٣,٩	١٥	٢١,١	٢٤	٣٣,٨	١٣	١٨,٣	٦٨,٢
١١	لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المشرفين التربويين	٣	٤,٢	٢١	٢٩,٦	١٣	١٨,٣	٢٢	٣١,٠	١٢	١٦,٩	٦٥,٤
١٢	لا يوجد تقويم من العاملين لخطط أعمالهم	٢	٢,٨	١٣	١٨,٣	١٣	١٨,٣	٢٩	٤٠,٨	١٤	١٩,٧	٧١,٣
١٣	لا توجد مشاركة من العاملين في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة	٤	٥,٦	١٩	٢٦,٨	١٠	١٤,١	٢٧	٣٨,٠	١١	١٥,٥	٦٦,٢

من الجدول رقم (١٣) يتضح ما يلي:

١ أن ٤٧,٩% من أفراد العينة موافقون على أنه لا يوجد اهتمام من العاملين بالثقافة المهنية، ٣٥,٢% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٨٢,٣% على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أنه لا يوجد اهتمام من العاملين بالثقافة المهنية.

٢ أن ٥٤,٩% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد اهتمام من العاملين بالتأهيل التقني، ٢٥,٤% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٨,٦% على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أنه لا يوجد اهتمام من العاملين بالتأهيل التقني.

٣ أن ٤٦,٥% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد اهتمام من العاملين بالتدريب التطويري، ٣٥,٢% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٨١,٤% على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أنه لا يوجد اهتمام من العاملين بالتدريب التطويري.

٤ أن ٤٣,٧% من أفراد عينة البحث موافقون على أن العاملين لا يهتمون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم، ٣٣,٨% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٨,٩% على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أن العاملين لا يهتمون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم.

٥ أن ٣٩,٤% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد توافق بشكل كبير بين أهداف خطة العاملين مع أهداف خطة المدرسة العامة، ٢٢,٥% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٧٠,٧% على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنه لا يوجد توافق بشكل كبير بين أهداف خطة العاملين مع أهداف خطة المدرسة العامة.

٦ أن ٤٧,٩% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا توجد متابعة من العاملين لخطط أعمالهم ، ١٦,٩% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٩,٦% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا توجد متابعة من العاملين لخطط أعمالهم.

٧ أن ٣٦,٦% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد اهتمام بتقويم الطلاب وفق سجلات المتابعة الرسمية، ٣٢,٤% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٢,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد اهتمام بتقويم الطلاب وفق سجلات المتابعة الرسمية.

٨ أن ٣٣,٨% من أفراد عينة البحث غير موافقين على أنه يوجد سوء استخدام للوسائل التعليمية ، ٢٣,٩% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٢,٥% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه يوجد سوء استخدام للوسائل التعليمية.

٩ أن ٤٩,٣% من أفراد العينة غير موافقين على أنه لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المدير، ٢٢,٥% من أفراد العينة موافقون وتدل قيمة الوزن النسبي ٥٢,٤% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المدير.

١٠ -أن ٣٣,٨% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد إلمام جيد من المعلمين بطرق تنفيذ المنهج المدرسي وفق مستجداته، ٢٣,٩% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٨,٢% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد إلمام جيد من المعلمين بطرق تنفيذ المنهج المدرسي وفق مستجداته.

١١ -أن ٣١% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المشرفين التربويين، ٢٩,٦% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٥,٤% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المشرفين التربويين.

١٢ -أن ٤٠,٨% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا يوجد تقويم من العاملين لخطط أعمالهم، ١٩,٧% من أفراد العينة موافقون بشدة وتدل قيمة الوزن النسبي ٧١,٣% على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنه لا يوجد تقويم من العاملين لخطط أعمالهم.

١٣ -أن ٣٨% من أفراد عينة البحث موافقون على أنه لا توجد مشاركة من العاملين في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة، ٢٦,٨% من أفراد العينة غير موافقين وتدل قيمة الوزن النسبي ٦٦,٢% على موافقة أفراد العينة بدرجة ضعيفة على أنه لا توجد مشاركة من العاملين في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة.

يوضح الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الفنية المتعلقة بالعاملين بالمدرسة:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الفنية التي تتعلق بالعاملين بالمدرسة

م	العبـــــــــــــــــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي
١	لا يوجد اهتمام من العاملين بالثقافة المهنية	٤,١١	٠,٨٥	١
٢	لا يجد اهتمام من العاملين بالتأهيل التقني	٣,٩٣	٠,٩٢	٤
٣	لا يوجد اهتمام من العاملين بالتدريب التطويري	٤,٠٧	٠,٩٢	٢
٤	لا يهتم العاملون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم	٣,٩٤	١,٠٥	٣
٥	لا يوجد توافق بشكل كبير بين أهداف خطة العاملين مع أهداف خطة المدرسة العامة	٣,٥٤	١,٢٢	٦
٦	لا توجد متابعة من العاملين لخطط أعمالهم	٣,٤٨	١,٢١	٧
٧	لا يوجد الاهتمام بتقويم الطلاب وفق سجلات المتابعة الرسمية	٣,١٣	١,٢٩	١١
٨	يوجد سوء استخدام للوسائل التعليمية	٣,١٣	١,٣١	١٢
٩	لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المدير	٢,٦٢	١,١٣	١٣
١٠	لا يوجد إلمام جيد من المعلمين بطرق تنفيذ المنهج المدرسي وفق مستجداته	٣,٤١	١,١٣	٨
١١	لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المشرفين التربويين	٣,٢٧	١,١٨	١٠
١٢	لا يوجد تقويم من العاملين لخطط أعمالهم	٣,٥٦	١,٠٩	٥
١٣	لا توجد مشاركة من العاملين في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة	٣,٣١	١,١٩	٩

من الجدول رقم (١٤) يمكن ترتيب عبارات للمعوقات الفنية التي تتعلق بالعاملين بالمدرسة كما يلي:

١ -لا يوجد اهتمام من العاملين بالثقافة المهنية، بمتوسط حسابي ٤,١١.

٢ لا يوجد اهتمام من العاملين بالتدريب التطويري ، بمتوسط حسابي ٤,٠٧.

٣ لا يهتم العاملون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم ، بمتوسط حسابي ٣,٩٤.

٤ لا يوجد اهتمام من العاملين بالتأهيل التقني ، بمتوسط حسابي ٣,٩٣.

٥ لا يوجد تقويم من العاملين لخطط أعمالهم ، بمتوسط حسابي ٣,٥٦.

٦ لا يوجد توافق بشكل كبير بين أهداف خطة العاملين مع أهداف خطة المدرسة العامة بمتوسط حسابي ٣,٥٤.

٧ لا توجد متابعة من العاملين لخطط أعمالهم، بمتوسط حسابي ٣,٤٨.

٨ لا يوجد إلمام جيد من المعلمين بطرق تنفيذ المنهج المدرسي وفق مستجداته، بمتوسط حسابي ٣,٤١.

٩ لا توجد مشاركة من العاملين في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة ، بمتوسط حسابي ٣,٣١.

١٠ لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المشرفين التربويين، بمتوسط حسابي ٣,٢٧.

١١ لا يوجد اهتمام بتقويم الطلاب وفق سجلات المتابعة الرسمية ، بمتوسط حسابي ٣,١٣.

١٢ يوجد سوء استخدام للوسائل التعليمية، بمتوسط حسابي ٣,١٣.

١٣ لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المدير ، بمتوسط حسابي ٢,٦٢.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بشكل كبير في بعض جوانبها، ومن تلك الدراسات السابقة يمكن ذكر: دراسة عباسي (١٩٩٩م)، ودراسة العتيبي (١٤٢٠ه)، ودراسة عواد (١٩٨٥م)، دراسة الغامدي، (١٤١١هـ)، ودراسة غنيمات، (١٩٩٠م)، ودراسة المعمري، (١٩٩٨)، ودراسة المنيع، (١٩٨٨م)، ودراسة الوذيناني، (١٤٠٠هـ)، ودراسة Hammer & Gerald 1990))، ودراسة Blood & Miller (1980).

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الوصفي فإن أهم المعوقات الفنية المتعلقة بإدارة المدرسة التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية تمثلت في عدم حرص

المعلمين على حضور الدورات التدريبية، أيضا فإنه لا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين، كما يوجد قصور من جانب المعلمين في الجانب التقني.

بينما تمثلت أهم المعوقات الفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية والمتعلقة بالعاملين في أنه لا يوجد اهتمام من جانب العاملين بالثقافة المهنية، كما أنه لا يوجد اهتمام من العاملين بالتدريب التطويري، أيضا لا يهتم العاملون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم، كما لا يوجد اهتمام من العاملين بالتأهيل التقني، أيضا لا يهتم العاملون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى المعوقات التنظيمية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعوقات التنظيمية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (١٥): اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور البحث وفقا للمؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة	التفسير
معوقات تنظيمية تتعلق بالإدارة المدرسية	بين المجموعات	٠,٧٥	٤	٠,١٩	٠,٢٦	٠,٩٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٨,٤٠	٦٦	٠,٧٣			
	المجموع	٤٩,١٥	٧٠				
معوقات تنظيمية تتعلق بالعاملين في المدرسة	بين المجموعات	١,٩١	٤	٠,٤٨	٠,٦٣	٠,٦٤١	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٩,٨٧	٦٦	٠,٧٦			
	المجموع	٥١,٧٨	٧٠				
معوقات فنية تتعلق بالإدارة المدرسية	بين المجموعات	١,٧٨	٤	٠,٤٤	٠,٧٣	٠,٥٧٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٠,٠٣	٦٦	٠,٦١			
	المجموع	٤١,٨٠	٧٠				
معوقات فنية تتعلق بالعاملين (المعلمون والإداريون والعمال) في المدرسة	بين المجموعات	١,٨٨	٤	٠,٤٧	٠,٧٣	٠,٥٧٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٢,٥٥	٦٦	٠,٦٤			
	المجموع	٤٤,٤٢	٧٠				

من الجدول رقم (١٥) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالـــة إحصـــائية بـــين متوسط إجابات العينة في مستوى المعوقات التنظيمية والفنية التي يواجههـــا مـــديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد اتفقت هذه النتـــائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بشكل كبير في بعض جوانبها، ومن تلك الدراسات السابقة يمكن ذكر: دراسة الخنجر (٢٠٠١م)، ودراسة اللواتي (١٩٩٢م)، عباسي (١٩٩٩م)، ودراسة العتيبي (١٤٢٠ه)، ودراسة عواد (١٩٨٥م)، دراسة الغامـــدي، (١٤١١هـــ)، (١٩٩٠م)، ودراسة المعمري، (١٩٩٨)، ودراسة المنيع، (١٩٨٨م)، ودراسة بني موسى، (١٩٩٥م).

وقام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعوقات التنظيمية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٦)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور البحث وفقا لسنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة	التفسير
معوقات تنظيمية تتعلق بالإدارة المدرسية	بين المجموعات	٠,٣٣	٣	٠,١١	٠,١٥	٠,٩٢٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٨,٨٢	٦٧	٠,٧٣			
	المجموع	٤٩,١٥	٧٠				
معوقات تنظيمية تتعلق بالعاملين في المدرسة	بين المجموعات	٢,٣٠	٣	٠,٧٧	١,٠٤	٠,٣٨١	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٩,٤٨	٦٧	٠,٧٤			
	المجموع	٥١,٧٨	٧٠				
معوقات فنية تتعلق بالإدارة المدرسية	بين المجموعات	١,١٥	٣	٠,٣٨	٠,٦٣	٠,٥٩٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٠,٦٥	٦٧	٠,٦١			
	المجموع	٤١,٨٠	٧٠				
معوقات فنية تتعلق بالعاملين (المعلمون والإداريون والعمال) في المدرسة	بين المجموعات	٣,٩٥	٣	١,٣٢	٢,١٨	٠,٠٩٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٠,٤٨	٦٧	٠,٦٠			
	المجموع	٤٤,٤٢	٧٠				

من الجدول رقم (١٦) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالـــة إحصـــائية بـــين متوسط إجابات العينة في مستوى المعوقات التنظيمية والفنية التي يواجههـــا مـــديرو

المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد اتفقت هذه النتـــائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بشكل كبير في بعض جوانبها، ومن تلك الدراسات السابقة يمكن ذكر: دراسة خليل (١٩٨٩م)، ودراسة الخنجر (٢٠٠١م)، ودراســـة

الرحيلي (١٤٢٣هـــ)، ودراســـة اللـــواتي (١٩٩٢م) ودراســـة ســـليمان (١٩٩٩م)، عباسي (١٩٩٩م)، ودراسة العتيبي (١٤٢٠ه)، ودراسة عواد (١٩٨٥م)، (١٩٩٠م)، ودراسة المنيع، (١٩٨٨م)، ودراسة بني موســـى، (١٩٩٥م)، ودراســـة الهليل، (١٤١٢ه).

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

في هذا الفصل من دراسة(المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم) يتناول الباحث النتائج التي توصل إليها، مع تقديم بعض التوصيات والمقترحات لمعالجة مشكلة الدراسة.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ) المعوقات التنظيمية التي تتعلق بإدارة المدرسة كما يلي:

١ لا يوجد مبدأ لتحفيز العاملين، بمتوسط حسابي ٤,٢٣

٢ الرضا الوظيفي غير محقق بين العاملين بالمدرسة، بمتوسط حسابي ٣,٧٥

٣ لا يوجد تركيز على الخبرة في صنع القرار، بمتوسط حسابي ٣,٦٨.

٤ لا يوجد التزام حرفي بتعاميم إدارة التعليم، بمتوسط حسابي ٣,٤٤.

٥ لا توجد حلول لبعض المشكلات خارج الإجراءات الرسمية، بمتوسط حسابي ٣,٣٨.

٦ لا يوجد اهتمام بإنجاز العمل في الوقت المطلوب، بمتوسط حسابي ٣,٣٢.

٧ لا يتم استخدام الموارد بطرق مثلى، بمتوسط حسابي ٣,٢٣.

٨ يوجد عدم وضوح في تحديد الصلاحيات بالمدرسة، بمتوسط حسابي ٣,١٨.

٩ لا يوجد إشراك للعاملين في صنع القرار، بمتوسط حسابي ٣,١٤.

١٠ -لا يتم التفويض للمهام حسب التخصصات، بمتوسط حسابي ٣,٠٧.

١١ -لا توجد أهمية للقواعد والأنظمة، بمتوسط حسابي ٢,٧٧.

١٢ -لا يوجد الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل، بمتوسط حسابي ٢,٦٢.

١٣ -لا يسمح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي، بمتوسط حسابي ٢,٤٦.

ب) المعوقات التنظيمية التي تتعلق بالعاملين بالمدرسة كما يلي:

١ لا يحتفظ العاملون بالمدرسة بنسخة من التعاميم التي تخصهم، بمتوسط حسابي ٣,٨٠.

٢ يوجد تأخير في حضور العاملين للدوام اليومي، بمتوسط حسابي ٣,٥٦

٣ يوجد تهرب من مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف، بمتوسط حسابي ٣,٥٤.

٤ لا يوجد تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات، بمتوسط حسابي ٣,٤٩.

٥ لا يوجد إشراك للعاملين في تقويم الأداء العام، بمتوسط حسابي ٣,٣١.

٦ لا توجد مشاركة للعاملين في وضع خطة المدرسة السنوية ، بمتوسط حسابي ٣,٠٦.

٧ يوجد إهمال في تنفيذ المهام ، بمتوسط حسابي ٣,٠١.

٨ يوجد تأخير في تسليم العاملين تقارير مهامهم في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي ٢,٩٣.

٩ لا يوجد اهتمام بالإجراءات الرسمية، بمتوسط حسابي٢,٩٠.

١٠ -يوجد سوء استخدام لأجهزة ومعينات العمل بالمدرسة، بمتوسط حسابي ٢,٨٧.

١١ -لا يوجد استجابة فورية لتعليمات المدير، بمتوسط حسابي ٢,٨٣.

١٢ -لا يوجد اهتمام بتكوين فرق عمل، بمتوسط حسابي ٢,٧٧.

١٣ -لا يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز العمل ، بمتوسط حسابي .٢,٥٩

ج) المعوقات الفنية التي تتعلق بإدارة المدرسة كما يلي:

١ لا يحرص المعلمون على حضور الدورات التدريبية، بمتوسط حسابي ٤,٢٨.

٢ لا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين، بمتوسط حسابي٣,٩٠.

٣ يوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني، بمتوسط حسابي ٣,٨٩.

٤ لا تتوفر أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية، بمتوسط حسابي ٣,٧٢.

٥ لا تتوفر أجهز نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية، بمتوسط حسابي ٣,٦١.
٦ توجد مشكلات في التخطيط للعام الدراسي، بمتوسط حسابي ٣,٤٦.
٧ توجد أخطاء في تعبئة سجلات تقوم الطلاب من قبل المعلمين، بمتوسط حسابي ٣,١٧.
٨ توجد مشكلات في تنفيذ خطة العمل بالمدرسة، بمتوسط حسابي ٣,١٣.
٩ يوجد قصور في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة، بمتوسط حسابي ٣,١٣.
١٠ توجد مشكلات في وضع الجدول المدرسي للمعلمين، بمتوسط حسابي ٣,٠١.
١١ يوجد قصور في تقويم أداء العاملين، بمتوسط حسابي ٢,٨٣.
١٢ توجد مشكلات في متابعة دفاتر تحضير جميع معلمي المدرسة، بمتوسط حسابي ٢,٨٢.
١٣ توجد مشكلات في تعبئة السجلات الرسمية من الإداريين، بمتوسط حسابي ٢,٦٨.

د) المعوقات الفنية التي تتعلق بالعاملين بالمدرسة كما يلي:

١ لا يوجد اهتمام من العاملين بالثقافة المهنية، بمتوسط حسابي ٤,١١.
٢ لا يوجد اهتمام من العاملين بالتدريب التطويري ، بمتوسط حسابي ٤,٠٧.
٣ لا يهتم العاملون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم ، بمتوسط حسابي ٣,٩٤.
٤ لا يجد اهتمام من العاملين بالتأهيل التقني ، بمتوسط حسابي ٣,٩٣.
٥ لا يوجد تقويم من العاملين لخطط أعمالهم ، بمتوسط حسابي ٣,٥٦.
٦ لا يوجد توافق بشكل كبير بين أهداف خطة العاملين مع أهداف خطة المدرسة العامة بمتوسط حسابي ٣,٥٤.
٧ لا توجد متابعة من العاملين لخطط أعمالهم، بمتوسط حسابي ٣,٤٨.

٨ -لا يوجد إلمام جيد من المعلمين بطرق تنفيذ المنهج المدرسي وفق مستجداته، بمتوسط حسابي ٣,٤١.

٩ -لا توجد مشاركة من العاملين في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة ، بمتوسط حسابي ٣,٣١.

١٠ -لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المشرفين التربويين، بمتوسط حسابي ٣,٢٧.

١١ -لا يوجد الاهتمام بتقويم الطلاب وفق سجلات المتابعة الرسمية ، بمتوسط حسابي ٣,١٣.

١٢ -يوجد سوء استخدام للوسائل التعليمية، بمتوسط حسابي ٣,١٣.

١٣ -لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المدير ، بمتوسط حسابي ٢,٦٢.

توصيات الدراسة:

بعد تلخيص الباحث لنتائج الدراسة، يقدم في النقاط التالية بعض التوصيات:

أ) أهم التوصيات لحل المعوقات التنظيمية التي تتعلق بإدارة المدرسة:

١ - إيجاد مبدأ لتحفيز العاملين.

٢ - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة.

٣ - ينبغي التركيز على الخبرة في صنع القرار.

٤ - ينبغي العمل على الالتزام الحرفي بتعاميم إدارة التعليم في حدود المعقول.

٥ - السعي لوضع حلول لبعض المشكلات خارج الإجراءات الرسمية.

٦ - ينبغي التشجيع على إنجاز العمل في الوقت المطلوب.

٧ - الاتجاه إلى استخدام الموارد بطرق مثلى.

٨ - ينبغي الوضوح في تحديد الصلاحيات بالمدرسة.

٩ - إشراك العاملين في صنع القرار.

ب) أهم التوصيات لحل المعوقات التنظيمية التي تتعلق بالعاملين بالمدرسة:

١ -ينبغي احتفاظ العاملين بالمدرسة بنسخة من التعاميم التي تخصهم.

٢ -وضع آلية للحد من التأخير في حضور العاملين للدوام اليومي.

٣ ينبغي تحلي العاملين بالقدرة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.
٤ إيجاد آلية لوضع تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات.
٥ ينبغي إشراك العاملين في تقويم الأداء العام.
٦ التشجيع على مشاركة العاملين في وضع خطة المدرسة السنوية.

ج) أهم التوصيات لحل المعوقات الفنية التي تتعلق بإدارة المدرسة:

١ ينبغي تحفيز المعلمين على حضور الدورات التدريبية.
٢ السعي إلى تقويم المناهج الدراسية من قبل المعلمين.
٣ إيجاد آلية لزيادة خبرات المعلمين في الجانب التقني.
٤ توفير أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية.
٥ توفير أجهز نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية.
٦ العمل على حل مشكلات التخطيط للعام الدراسي.
٧ تجنب الأخطاء في تعبئة سجلات تقويم الطلاب من قبل المعلمين.
٨ ينبغي حل مشكلات تنفيذ خطة العمل بالمدرسة.

د) أهم التوصيات لحل المعوقات الفنية التي تتعلق بالعاملين:

١ ينبغي الاهتمام من العاملين بالثقافة المهنية.
٢ ينبغي تشجيع العاملين على التدريب التطويري.
٣ تحفيز العاملين على وضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم.
٤ وضع آلية لتنفيذ التأهيل التقني للعاملين.
٥ تشجيع العاملين على تقويم خطط أعمالهم.
٦ إيجاد توافق بين أهداف خطة العاملين مع أهداف خطة المدرسة العامة.
٧ ينبغي متابعة العاملين لخطط أعمالهم.

مقترحات الدراسة:

بناءً على نتائج وتوصيات الدراسة، يقدم الباحث بعض المقترحات في ختام هذه الدراسة، وهي عبارة عن بحوث ودراسات تحمل العناوين التالية:

١ أساليب مقترحة لتطوير العمل التنظيمي والفني لمديري المدارس الحكومية.

٢ برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية.

٣ دور البرامج الحاسوبية في تنظيم الأداء الفني والإداري بالمدارس الحكومية.

المراجــــع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

القرآن الكريم.

البداينة، ذياب، (١٤١٩هـ)، **المرشد في كتابة الرسائل الجامعية**، ط١، الرياض: مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الجضعي، خالد سعد، (١٤٢٧هـ)، **الإدارة: النظريات والوظائف**، ط١، الرياض: مكتبة المتنبئ.

الجلال، عبد العزيز عبد الله، (١٤١٦هـ)، **التربية والتنمية، تقويم المنجزات ومواجهة التحديات في دول الخليج العربي**، الرياض: الدار التربوية للدراسات والاستشارات.

الجندي، عادل السيد محمد، (١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م)، **الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي**، رؤية معاصرة، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد.

حسن، عادل وزهير، مطصفى، (١٩٧٨م)، **الإدارة العامة**، بيروت: دار النهضة العربية.

حسين، منصور وزيدان، محمد مصطفى، (١٩٧٦م)، **سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي**، القاهرة: مكتبة غريب.

خلف، عمر محمد، (١٩٨٦م)، **أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية**، الكويت: منشورات دار السلاسل.

خليل، عبد المجيد وغزال، فضي توفيق، (١٩٨٩م)، **صعوبات الإدارة في المدارس المتوسطة التجريبية في محافظة نينوي**: دراسة علمية، مجلة تنمية الرافدين، العراق.

الخنجر، مرزوق بني ملفي، (٢٠٠١م)، **المشكلات الرئيسية التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية**، الأردن: جامعة آل البيت.

دليل العمل المدرسي، (ب. ت)، المملكة العربية السعودية: الرئاسة العامة لتعليم البنات، الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي، شعبة التعليم العام.

الدويك تيسير، (١٩٩٨م)، **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، (١٤١٤هـ - ١٩٩٤م)، **مختار الصحاح**، ط١، بيروت: دار الكتب العلمية.

الرحيلي، عايض نافع، (١٤٢٣ه)، **مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن**: رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية التربية، جامعة الملك سعود.

سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، (١٩٨٧م)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، عمان: الجامعة الأردنية.

أبو سن، أحمد إبراهيم، (١٩٨١م)، **الإدارة في الإسلام**، ط١، دبي: المطبعة العصرية.

سليمان، مهدي كامل أحمد، (١٩٩٩م)، **معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم**: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

عاشور، أحمد صقر، (١٩٧٩م)، **الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن**، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

عباسي، منتهى سليمان سعد، (١٩٩٩م)، **مقارنة لصعوبات الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون**: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك- إربد.

عبد الدايم، عبد الله، (١٩٩٣م)، **مراجعة استراتيجية تطوير التربية العربية**، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

عبد الكريم درويش، و ليلى تكلا، ، (١٩٧٤م)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

عبد الهادي، حمدي أمين، (١٩٧٧م)، **الإدارة العامة العربية والمعاصرة**، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي.

عبود، عبد الغني، (١٩٧٩م)، **إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة**، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي.

عبيدات، ذوقان، وعبد الرحمن عدس وكايد عيد، (١٩٩٧م)، **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، ط٦، الرياض: دار أسامة.

العتيبي، منصور بن نايف، (١٤٢٠ه)، **الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة:** رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.

عواد، مازن، (١٩٨٥م)، **دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المنوطة بهم:** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الغامدي، أميرة راشد، (١٤١١هـ)، **الدور المثالي والرسمي والواقعي لمديرة الثانوية:** دراسة مقارنة في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة – قسم التربية – كلية التربية – جامعة الملك سعود بالرياض.

الغنام، محمد أحمد، (١٤٠٤هـ)، **بعض الاتجاهات العالمية والمعاصرة في اختيار وتدريب القادة التربويين**، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الغنام، محمد أحمد، **في الإدارة التعليمية**، دراسة منشورة في العدد الرابع من صحيفة التربية الحديثة، مايو: ١٩٦٠م.

غنيمات، محمد عبد القادر، (١٩٩٠م)، **المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات القرى النائية في الأردن:** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الفايز، عبد الله بن عبد الرحمن، (١٤١٤هـ - ١٩٩٣م)، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، ط٢، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الفقي، عبد المؤمن فرج، (١٩٩٤م)، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، ط١، بنغازي: جامعة قاريونس.

فهمي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن عبد الملك، (١٩٩٣)، **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي**، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

اللواتي، محمد شهاب حبيب (١٩٩٢م)، **المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية بسلطنة عمان:** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس،كلية التربية.

محمود، خليل يونس، (١٩٩٦م)، **الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل:** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

مرسي، محمد منير وسمعان، وهيب، (١٩٧٥م)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة: عالم الكتب.

مصطفى وآخرون، (١٩٦٥م)، **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق، (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م)، **مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي**، ط١، الرياض: مكتبة الرشد.

مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة أحمد، (١٩٨٢م)، **الأصول الإدارية للتربية**، جدة: دار الشروق.

المعمري، سيف بن سعيد بن ماجد، (١٩٩٨)، **المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات:** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية.

المنيع، محمد عبد الله، (١٩٨٨م)، بعض الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية: دراسة علمية، **المجلة التربوية**، جامعة الكويت، العدد ١٧.

بني موسى، محمد فوزي أحمد الخليفة، (١٩٩٥م)، **تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة جرش:** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

نشوان، يعقوب، (١٩٨٢م)، **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، عمان: دار الفرقان.

هاشم، زكي محمود، (١٩٨٧م)، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، ط٣، لبنان: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.

الهليل، عبد الله علي، (١٤١٢هـ)، **دور مدير المدرسة بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا، دراسة ميدانية في منطقة الخرج التعليمية:** رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الهواري، سيد محمود، (١٩٦٤م)، **الإدارة العامة – المبادئ والنظريات**، بيروت: مطبعة الإنصاف.

الوذيناني، محمد معيض، (١٤٠٠هــ)، **الإدارة التربوية: أنماطها، فاعليتها، مسؤولياتها:** رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية.

المراجع الأجنبية:

Blood, R. E., & and Miller, J.P., Jr. (1978). The New Mexico principalship study. Part I, Factors affecting and principalship yesterday and today. ERIC Document, Reproduction Services NO.175143.

Burrup, P. E. (1962). Modern high school administration. New York: Harper & Brother.

Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. New York: Wiley.

Coffey Robert E., and others, (1975). Behavior in organization. Public Administration Review, No: 4, July – August.

Dale Beach, (1965). Personnel: The Management of People At Work. Mac Millan, co, New York.

Ernest Dle, (1965), Management, Theory and practice. Mcgraw Hill Book Co. New York.

Hammer. C. and Gerald, E, (1990). Selected characteristics public and private school administrations, E.D. Tabs Eric no, Ed318128.

Harlod Koontr and Cyrll O.Donnall, (1959). Principles or Management. McGraw – Hill Book Company, Inc., New-York.

Macmillan. M. et al., (1991). Detailed characteristics of private schools and staff. ERIC NO: ED 341724.

Mcclear. L.E. and Hencley. (1995). S.P. Secondary School Administration Theoretical Bases Professional Dodd. Mead 9 Compangine N.Y.

Jack Mcquaig, (1976). How to Motivate men. New York: Fredreick Fell, Inc.

John Pffiffner, (1952). Public Administration. (nd. Ed. New York).

Leonard Dupee White, (1955). Introduction to the Study of Public Administration. (nh Ed. New York).

Stephen J. Knezevich, (1984). of Public Education, Harper and Row, New-York.

Robert Tannenbaum, and Fred Massarik, (1961). Leadership and organizational behavioral science Approach. Mc grow – Hill Book, co.

Wesley, H. William, (1972). An analysis of problems identified by school superintendents in Albama. Ed. D Albama State University, Dissertation abstracts International, 32 (7), 4620-A.

الملاحـــق

ملحق رقم (١)

إقرار بإجازة خطة بحث في صيغتها النهائية المعدَّلة

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry OF Higher Education
Umm Al-Qura University

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

إقرار بإجازة خطة بحث في صيغتها النهائية المعدَّلة

إن لجنة مناقشة خطة البحث المقدمة من الطالب : صالح بن علي بن محمد الغامدي، الرقم الجامعي (٤٢٠٨٠١١٧) قد أقرت قبولها في صيغتها النهائية المعدلة كخطة بحث صالحة لإعداد رسالة (ماجستير) في الإدارة التربوية والتخطيط من قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

والتي بعنوان : ((المعوقات التنظيمية والتشغيلية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم))

((أعضاء اللجنة))

م	الاسم	الصفة	التوقيع
١	د/ أحمد الحربي	مشرفاً	
٢	د/ عبدالله الحميدي	عضواً	
٣	د/ أسعد مطاوع	عضواً	
٤		عضواً	

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د/ محمد الوذيناني

الرقم: .... التاريخ: .... المشفوعات: ....

ملحق رقم (٢)

خطاب الجامعة للمدير العام للتربية والتعليم بمحافظة جدة

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry Of Higher Education
Umm Al-Qura University



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سعادة مدير التربية والتعليم بمنطقة بمحافظة جدة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :- وبعد

نفيد سعادتكم بأن الطالب/ صالح بن علي البهلوان الغامدي ،أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط مرحلة الماجستير بكلية التربية ويرغب القيام بتطبيق اداة الدراسة التي بعنوان :- (المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وتطبيقاتها على عينة من مديري المدارس الحكومية الابتدائية - المتوسطة - الثانوية - بمحافظة جدة)

آمل من سعادتكم التكرم نحو تسهيل مهمة الطالب في تطبيق اداة الدراسة المرفقة شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية

أ. د . زايد عجير الحارثي

الرقم: ١/١٤٧٠ التاريخ: ١٤٣٢/٤/٢٦هـ المشفوعات: أداة الدراسة

مطابع جامعة أم القرى

ملحق رقم (٣)

خطاب موافقة من إدارة التخطيط والتطوير – قسم البحوث

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
(٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة
إدارة التخطيط والتطوير
قسم البحوث التربوية



الرقم: ٣٢٩٧١٨/٢/٣د
التاريخ: ٢٨/٤/١٤٣٣هـ
المرفقات

إلـى : مديرالمدرسة/

مـن : مديرة إدارة التخطيط والتطوير .

بشأن : تسهيل مهمة الباحث/ صالح علي محمد الغامدي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

إشارة إلى إحالة سعادة مدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة برقم٣٣٧٦٥٤٩٩وتأريخ ١٤٣٣/٤/٢٧هـ المبنية على خطاب سعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى برقم١٤٧٠/١وتأريخ ١٤٣٣/٣/٢٦هـ بشأن تسهيل مهمة الباحث/ صالح علي محمد الغامدي في بحثه **بعنوان "المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم"** كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط ؛ و يرغب الباحث في تطبيق أداة بحثه (الإستبانة) على مديري المدارس الحكومية حيث تم فحص أدوات البحث وتبين استيفاؤها ضوابط الوزارة بهذا الخصوص.

؛ نأمل منكم تسهيل مهمة الباحث والتعاون معه في تعبئة الاستبانة من قبلكم. شاكرين ومقدرين اهتمامكم بالبحث العلمي

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نور بنت سعيد باقادر



ن/ثابت

ملحق رقم (٤)

وثيقة تعهد من الباحث بالتزامه ضوابط قسم البحوث

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم - تعليم البنات
الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة
وحدة التخطيط والتطوير
البحوث التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

تعهد

أتعهد أنا الباحث/ الباحثة ....مسلح علي محمد البيطري الغامدي

رقم السجل المدني/ الإقامة ......١٠٤٦٧٥٢٧٧٦...... بما يلي :

١) استكمال أي ملاحظات أو تعديلات في أداة بحثي اتضح ضرورة إجراءها في إطار تعليمات وضوابط الوزارة الخاصة بأدوات البحوث .

٢) الالتزام بتوفير أدوات بحثي بالصورة الملائمة والكمية اللازمة .

٣) تطبيق أدوات بحثي وفق حدود الدراسة المكانية المحددة في البحث .

٤) تزويد قسم الدراسات والبحوث بقائمة بعدد وأسماء المدارس أو إدارات ومكاتب التربية والتعليم المراد تطبيق الأداة فيها .

٥) في حالة عدم تمكني من الحضور إلى وحدة التخطيط والتطوير (قسم الدراسات والبحوث التربوية) لإنهاء الإجراءات السابقة بسبب بُعد مكان إقامتي أو غيرها من الإعاقات ، يتم تفويض من ينوب عني وتعبئة نموذج التفويض المخصص لذلك .

٦) في حالة رغبتي في تطبيق أداة بحثي في إدارات ومكاتب التربية والتعليم - دون المدارس - وعن طريق الاتصالات الإدارية الرسمية، التزم بتزويد قسم الدراسات والبحوث بالمظاريف الموجهة إلى جهة التطبيق المحددة في عينة البحث وبداخلها نُسخ من الأداة بعدد أفراد عينة البحث بكل جهة .

٧) تزويد قسم الدراسات والبحوث بنسخة من البحث بعد الانتهاء منه .

توقيع الباحث/ الباحثة

الوظيفة : مركز مدرس

جهة العمل : مدرسة ...

رقم الهاتف/ الجوال : ٠٥٠٥٦٣٤٢٠

البريد الالكتروني :
asd١٤٢٠@hotmail.com

ط/ ع . قطان

ملحق رقم (٥)

استبانة الدراسة في صورتها الأولية

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

وكالة الدراسات العليا

استبانة خاصة بمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية

استبانة بحث مقدم لجامعة أم القرى للحصول على درجة الماجستير في التربية

المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم

(دراسة وصفية)

إعداد الطالب

صالح بن علي البهلوان الغامدي

الرقم الجامعي/ ٤٣٠٨٠١١٧

إشراف

الدكتور/ أيمن أحمد العمري

العام الدراسي ١٤٣٢هـ - ١٤٣٣هـ

المحور الأول: البيانات الشخصية:

عزيزي المدير:

هذه الاستبانة تهدف إلى إثراء العمل التربوي والعلمي، وليس لأغراض أخرى. أرجو شاكرًا وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة إثراءً للبحث وفق ما تراه صوابًا.

الباحث

معلومات عامة :

١- المؤهل العلمي:

بكالوريوس تربوي ( ) بكالوريوس غير تربوي ( ) دبلـــوم عـــالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ). أخرى ( )

٢- التخصص المباشر: ....

٣- سنوات الخبرة:

أقل من خمس سنوات ( ) من خمس إلى عشر سنوات ( ) من ١١ إلى ١٥ ســـنة ( ) أكثر من ١٥ سنة ( ).

٤- مستوى الخبرة في استخدام الحاسب الآلي:

ممتاز ( ) جيد جدا ( ) جيد ( ) مقبول ( ) ضعيف ( ) لا شيء ( ).

المحور الثاني: توجد معوقات بالمدرسة في الجوانب التنظيمية التالية:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١. تحديد الصلاحيات داخل المدرسة.					
٢. الالتزام بتعاميم إدارة التعليم.					
٣. الأخذ بمبدأ التحفيز للعاملين.					
٤. الأخذ بمبدأ العقاب للعاملين.					
٥. تهيئة جو من الرضا بين العاملين بالمدرسة.					
٦. محاولة حل بعض المشكلات خارج الإجراءات الرسمية.					
٧. مشاركة العاملين في صنع القرار.					
٨. إعطاء أهمية للقواعد والأنظمة.					
٩. التركيز على الخبرة في صنع القرار.					
١٠. الاهتمام بإنجاز العمل في الوقت المطلوب.					
١١. استخدام الموارد بطرق مثلى.					
١٢. التفويض للمهام حسب التخصصات.					
١٣. الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل.					
١٤. السماح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي.					

المحور الثالث: توجد معوقات بالمدرسة في الجوانب الفنية التالية:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.التخطيط للعام الدراسي.					
٢.وضع الجدول المدرسي للمعلمين.					
٣.تعبئة السجلات الرسمية من الإداريين.					
٤.تعبئة سجلات تقويم الطلاب من قبل المعلمين.					
٥.متابعة دفاتر تحضير جميع معلمي المدرسة.					
٦.تنفيذ خطة العمل بالمدرسة.					
٧.تقويم المناهج الدراسية من قبل المعلمين.					
٨.خبرات المعلمين في الجانب التقني.					
٩.حرص المعلمين على حضور الدورات التدريبية.					
١٠.توفر أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية.					
١١.توفر أجهزة نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية.					
١٢.تقويم أداء العاملين.					
١٣.تقويم خطة العمل العامة للمدرسة.					

المحور الرابع: توجد معوقات في السلوك التنظيمي للعاملين في الجوانب التالية:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.تنفيذ المهام بدقة.					
٢. الاستجابة الفورية لتعليمات المدير.					
٣.الحضور المبكر للعاملين.					
٤.احتفاظ العاملين بالمدرسة بنسخة من التعاميم التي تعنيهم.					
٥.نقل المعلومات بشكل هرمي.					
٦.الاهتمام بالإجراءات الرسمية.					
٧.المساعدة في تكوين فرق عمل مبدعة.					
٨.مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.					
٩.تعاون العاملين في إنجاز العمل.					
١٠. مشاركة العاملين في وضع خطة المدرسة السنوية.					
١١. حسن استخدام العاملين أجهزة ومعينات العمل بالمدرسة.					
١٢. تسليم العاملين تقارير مهامهم في الوقت المناسب.					
١٣. مشاركة العاملين في تقويم الأداء العام.					

المحور الخامس: توجد معوقات في الجانب الفني للعاملين في النواحي التالية:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١. اهتمام العاملين بالثقافة المهنية.					
٢. اهتمام العاملين بالتأهيل التقني.					
٣. اهتمام العاملين بالتدريب التطويري.					
٤. وضع العاملين خطة عمل خاصة بكل واحد منهم.					
٥. توافق أهداف خطة العاملين مع أهداف خطة المدرسة العامة.					
٦. متابعة العاملين لخطط أعمالهم.					
٧. الاهتمام بتقويم الطلاب وفق سجلات المتابعة الرسمية.					
٨. حسن استخدام الوسائل التعليمية.					
٩. الاستجابة للتوجيهات الفنية من المدير.					
١٠. إلمام المعلمين بطرق تنفيذ المنهج المدرسي وفق مستجداته.					
١١. الاستجابة للتوجيهات الفنية من المشرفين التربويين.					
١٢. تقويم العاملين لخطط أعمالهم.					
١٣. مشاركة العاملين في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة.					

ملحق رقم (٦)

استبانة الدراسة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

عمادة الدراسات العليا

استبانة خاصة بمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية

استبانة بحث مقدم لجامعة أم القرى للحصول على درجة الماجستير في التربية

المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم

(دراسة وصفية)

إعداد الطالب

صالح بن علي البهلوان الغامدي

الرقم الجامعي/ ٤٣٠٨٠١١٧

إشراف سعادة

الدكتور/ أيمن أحمد العمري

العام الدراسي ١٤٣٢هـ - ١٤٣٣هـ

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

أخي مدير المدرسة:

هذه الاستبانة تهدف إلى إثراء العمل التربوي والعلمي من خلال بحث بعنوان: (**المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم**)، وليس لأغراض أخرى. أرجو شاكرًا وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة إثراءً للبحث وفق ما تراه صوابًا.

الباحث

معلومات عامة :

١- المؤهل العلمي:

دكتوراه ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي ( ) دبلوم عالي ( )

بكالوريوس ( ) دبلوم ( ) أخرى: فضلاً اذكرها (........................)

٢- التخصص: ....

٣- سنوات الخبرة:

من ٥ سنوات أقل من ١٠ ( ) من ١٠سنوات أقل من ١٥ ( )

من ١٥ سنة أقل من ٢٠ ( ) من ٢٠ سنة فأكثر ( )

٤- الدورات التدريبية التي حصلت عليها:

- دورة واحدة ( )
- دورتين ( )
- ثلاث دورات ( )
- أكثر من ثلاث دورات ( )
- لم أحصل على أية دورة تدريبية ( )

الجزء الثاني: الاستبانة:

وتشمل استبانة هذا البحث المحاور التالية:

المحور الأول: المعوقات التنظيمية:

(١) معوقات تنظيمية تتعلق بالإدارة المدرسية

العبارة من المعوقات التنظيمية التي تتعلق بالإدارة المدرسية ما يلي:	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١. يوجد عدم وضوح في تحديد الصلاحيات بالمدرسة.					
٢. لا يوجد التزام الحرفي بتعاميم إدارة التعليم.					
٣. لا يوجد مبدأ لتحفيز العاملين.					
٤. الرضا الوظيفي غير محقق بين العاملين بالمدرسة.					
٥. لا توجد حلول لبعض المشكلات خارج الإجراءات الرسمية.					
٦. لا يوجد إشراك للعاملين في صنع القرار.					
٧. لا توجد أهمية للقواعد والأنظمة.					
٨. لا يوجد تركيز على الخبرة في صنع القرار.					
٩. لا يوجد الاهتمام بإنجاز العمل في الوقت المطلوب.					
١٠. لا يتم استخدام الموارد بطرق مثلى.					
١١. لا يتم التفويض للمهام حسب التخصصات.					
١٢. لا يوجد الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل.					
١٣. لا يسمح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي.					

(٢) معوقات تنظيمية تتعلق بالعاملين في المدرسة

العبارة من المعوقات التنظيمية التي تتعلق بالعاملين في المدرسة ما يلي:	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١. يوجد إهمال في تنفيذ المهام.					
٢. لا توجد استجابة فورية لتعليمات المدير.					
٣. يوجد تأخير في حضور العاملين للدوام اليومي.					
٤. لا يحتفظ العاملون بالمدرسة بنسخة من التعاميم التي تخصهم.					
٥. لا يوجد تسلسل تنظيمي في نقل المعلومات.					
٦. لا يوجد اهتمام بالإجراءات الرسمية.					
٧. لا يوجد اهتمام بتكوين فرق عمل.					
٨. يوجد تهرب من مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.					
٩. لا يوجد تعاون بين العاملين في إنجاز العمل.					
١٠. لا توجد مشاركة للعاملين في وضع خطة المدرسة السنوية.					
١١. يوجد سوء استخدام لأجهزة ومعينات العمل بالمدرسة.					
١٢. يوجد تأخير في تسليم العاملين تقارير مهامهم في الوقت المناسب.					
١٣. لا يوجد إشراك للعاملين في تقويم الأداء العام.					

المحور الثاني: المعوقات الفنية

(١) معوقات فنية تتعلق بالإدارة المدرسية

العبارة من المعوقات الفنية التي تتعلق بالإدارة المدرسية ما يلي:	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١. توجد مشكلات في التخطيط للعام الدراسي.					
٢. توجد مشكلات في وضع الجدول المدرسي للمعلمين.					
٣. توجد مشكلات في تعبئة السجلات الرسمية من الإداريين.					
٤. توجد أخطاء في تعبئة سجلات تقويم الطلاب من قبل المعلمين.					
٥. توجد مشكلات في متابعة دفاتر تحضير جميع معلمي المدرسة.					
٦. توجد مشكلات في تنفيذ خطة العمل بالمدرسة.					
٧. لا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين.					
٨. يوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني.					
٩. لا يحرص المعلمون على حضور الدورات التدريبية.					
١٠. لا تتوفر أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية.					
١١. لا تتوفر أجهزة نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية.					
١٢. يوجد قصور في تقويم أداء العاملين.					
١٣. يوجد قصور في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة.					

(٢) معوقات فنية تتعلق بالعاملين (المعلمون والإداريون والعمال) في المدرسة

العبارة من المعوقات الفنية التي تتعلق بالعاملين (المعلمون والإداريون والعمال) في المدرسة ما يلي:	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١. لا يوجد اهتمام من العاملين بالثقافة المهنية.					
٢. لا يوجد اهتمام من العاملين بالتأهيل التقني.					
٣. لا يوجد اهتمام من العاملين بالتدريب التطويري.					
٤. لا يهتم العاملون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم.					
٥. لا يوجد توافق بشكل كبير بين أهداف خطة العاملين مع أهداف خطة المدرسة العامة.					
٦. لا توجد متابعة من العاملين لخطط أعمالهم.					
٧. لا يوجد الاهتمام بتقويم الطلاب وفق سجلات المتابعة الرسمية.					
٨. يوجد سوء استخدام للوسائل التعليمية.					
٩. لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المدير.					
١٠. لا يوجد إلمام جيد من المعلمين بطرق تنفيذ المنهج المدرسي وفق مستجداته.					
١١. لا توجد استجابة للتوجيهات الفنية من المشرفين التربويين.					
١٢. لا يوجد تقويم من العاملين لخطط أعمالهم.					
١٣. لا توجد مشاركة من العاملين في تقويم خطة العمل العامة للمدرسة.					

ملحق رقم (٧)

أسماء المحكمين

م	الاسم	الجهة
١	أ.د. محمد حمزة السليماني	كلية التربية – جامعة أم القرى بمكة المكرمة
٢	د. أسعد مكاوي عشري	كلية التربية – جامعة أم القرى بمكة المكرمة
٣	د. سلطان بن سعيد بخاري	كلية التربية – جامعة أم القرى بمكة المكرمة
٤	د. عبد الله بن محمد الحميدي	كلية التربية – جامعة أم القرى بمكة المكرمة
٥	د. أحمد عبد الله عوض السيد	مشرف تربوي بمدارس المنهل الثقافي الأهلية بجدة
٦	د. فتح الرحمن السيد محمد عثمان	كلية التربية – جامعة السودان المفتوحة
٧	عبد الفتاح معروف جان – ماجستير في الإشراف التربوي	مشرف تربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بجنوب جدة بنين – المملكة العربية السعودية
٨	إبراهيم جلالين إبراهيم – ماجستير في المناهج وطرق التدريس + طالب دكتوراه	باحث تربوي بمؤسسة اقرأ للمنشآت والاستشارات التعليمية – المملكة العربية السعودية + محاضر بكلية التربية جامعة المدينة العالمية بماليزيا قسم التعليم عن بُعد
٩	وجدان الزين إبراهيم عيسى – ماجستير رياضيات	محاضرة بكلية التربية – حفر الباطن